

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému získávání a výběru zaměstnanců v Jaderné elektrárně
Dukovany

Evaluation of Employees' Recruitment and Selection System in

The Dukovany Nuclear Power Plant

Student: Bc. Miroslav Zita

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha CSc.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Miroslav Zita

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Posouzení systému získávání a výběru zaměstnanců v Jaderné elektrárně
Dukovany
Evaluating Employee Recruitment and Selection System in the
Dukovany Nuclear Power Plant

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metody a techniky zpracování
 3. Teoretické přístupy k problematice získávání a výběru zaměstnanců
 4. Charakteristika vybrané organizace
 5. Analýza a zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců v Jaderné elektrárně Dukovany
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam doporučené literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**


Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018





doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Posouzení získávání a výběru zaměstnanců v jaderné elektrárně Dukovany“ zpracoval samostatně pod vedením prof. PhDr. Jiřího Bláhy CSc. a uvedl jsem všechny zdroje, ze kterých jsem čerpal. Přílohy č. 2,3,4 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

.....

V Ostravě dne 27. Dubna 2018

Bc. Miroslav Zita

Poděkování

Mé poděkování je v první řadě věnováno panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za jeho cenné rady, připomínky, ochotu a čas, který mi jako vedoucí diplomové práce věnoval. Dále bych rád poděkoval panu Ing. Lubomíru Mokrášovi za jeho ochotu, věnovaný čas, poskytnuté podklady, inspiraci a zprostředkování praktického náhledu do práce personalisty v EDU. V neposlední řadě bych rád poděkoval také všem personálním pracovníkům, kteří se ochotně zúčastnili mého průzkumu a poskytli mi tím důležitá data pro diplomovou práci.

Obsah

Obsah

Obsah.....	3
1 Úvod.....	6
2 Metody a techniky zpracování	8
3 Teoretické přístupy k problematice získávání a výběru zaměstnanců.....	10
3.1 Získávání zaměstnanců.....	10
3.1.1 Podmínky ovlivňující získávání pracovníků.....	11
3.1.2 Kroky procesu získávání zaměstnanců	12
3.1.3 Zdroje pracovníků.....	13
3.1.4 Definování požadavků na zaměstnance	25
3.1.5 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnaní.....	27
3.1.6 Dokumenty požadované po uchazeči	27
3.2 Výběr zaměstnanců.....	29
3.2.1 Předvýběr	30
3.2.2 Pozitivní výběr zaměstnanců	31
3.2.3 Zásady efektivního výběru.....	31
3.2.4 Predikční validita a spolehlivost faktorů	32
3.2.5 Metody výběru zaměstnanců	33
3.2.6 Právní hledisko výběru zaměstnanců.....	39
3.2.7 Chyby při výběru zaměstnanců.....	40
3.3 Shrnutí teoretické části	40
4 Charakteristika vybrané organizace	42
4.1 Historie a současnost	43
4.2 Okolí organizace.....	45
4.2.1 Demografický vývoj	46

4.2.2	Vzdělanostní struktura populace a vývoj školství	47
4.2.3	Zaměstnanost	48
4.2.4	Vývoj mzdy.....	50
4.2.5	Politická rozhodnutí.....	51
4.2.6	Legislativní změny.....	52
4.3	Průzkum získávání a výběru zaměstnanců u středních a velkých zaměstnavatelů.....	53
4.3.1	Analýza výsledků průzkumu	53
4.4	Současný stav personalistiky v organizaci	63
4.4.1	Organizační struktura.....	63
4.4.2	Současný a budoucí stav zaměstnanců	64
5	Analýza a zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců v Jaderné elektrárně Dukovany	68
5.1	Podmínky ovlivňující získávání pracovníků	68
5.2	Interní směrnice upravující získávání a výběr zaměstnanců	68
5.3	Proces získávání pracovníků	71
5.3.1	Identifikace potřeby nového pracovníka.....	71
5.3.2	Popis a specifikace pracovní pozice	72
5.3.3	Zdroje pracovníků.....	74
5.3.4	Volba metod získávání pracovníků.....	74
5.3.5	Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.....	75
5.4	Proces výběru pracovníků	76
5.4.1	Předvýběr	76
5.4.2	Postupy při výběru pracovníků	77
5.4.3	Metody výběru pracovníků.....	77
5.4.4	Kritéria výběru	79
6	Návrhy a doporučení.....	80
7	Závěr	83

Seznam použité literatury	85
Seznam zkratek.....	89
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	3
Seznam příloh.....	4
Přílohy	5

1 Úvod

Každá organizace je tvořena lidmi, kteří jsou její silnou stránkou, ale zároveň mohou být i její slabinou. Proto je důležité věnovat velký důraz na proces získávání a výběru zaměstnanců. Tento důraz by se neměl vztahovat pouze na nábor vysoce postavených manažerů, ale i na výkonné pracovníky a technické pozice, protože oni také tvoří organizaci a jejich motivace a pracovní zápal je pro výkonnost a ziskovost organizace důležitá, obdobně jako dobrá činnost managementu. Všeobecně platí, že „celek je silný pouze tak, jak jeho nejslabší článek“ a to zcela jistě platí i u zaměstnanců. Velké organizace si samozřejmě mohou dovolit zaměstnávat určité množství lidí s nižší výkonností, ale i je to oslabuje a jedná se o neefektivně vynaložené zdroje. Nevyhovující zaměstnance by měla organizace odhalit již ve fázi náboru a tím předejít zbytečným nákladům na nevhodné zaměstnance.

Tématem diplomové práce je posouzení systému získávání a výběru zaměstnanců v Jaderné elektrárně Dukovany. **Cílem diplomové práce je navrhnout nové možnosti zajišťování kvalifikovaných odborníků v Jaderné elektrárně Dukovany (dále EDU) na základě analýzy a zhodnocení současného stavu personalistiky a personálních procesů v organizaci a jejím okolí.**

Pro upřesnění je vhodné uvést, že EDU je součástí ČEZ a.s. Organizace ČEZ je nadnárodní společností, poskytuje tak větší podporu svým organizačním jednotkám, než mohou menší organizace. Tento fakt je brán v potaz, nicméně by bylo nad rámec rozsahu diplomové práce popsat všechny vztahy a okolnosti, které působí uvnitř organizace ČEZ. EDU má svoje vlastní personální oddělení, které jí zajišťuje zaměstnance. V diplomové práci bude řešena EDU a její personální oddělení již bez větších návazností na ČEZ.

Pro dosažení výše uvedeného cíle bude proveden kvalitativní průzkum mezi personálními pracovníky tak, aby bylo možné porovnat postupy EDU s jinými organizacemi srovnatelné velikosti, které se potýkají s obdobnými problémy. Některé z dotázaných organizací jsou také součástí větších nadnárodních společností. Díky tomuto průzkumu bude možné posoudit jakou úroveň náboru má EDU, v porovnání s některými organizacemi na trhu práce. Dalším prvkem, který uvede EDU do kontextu s jejím okolím, bude provedená analýza okolí organizace, která se zaměří na prvky související s problematikou získávání a výběru zaměstnanců nebo ji přímo ovlivňují. Potřeba měnit a doplňovat způsoby získávání

zaměstnanců kvůli technologickým změnám a nízké nezaměstnanosti byla předpokladem pro tvorbu cíle této diplomové práce. Technologickými změnami jsou myšleny především změny v chování uchazečů při vyhledávání práce, kteří se zaměřují více na internet. Dalším faktorem, který je předpokladem pro stanovený cíl, je budoucí potřeba obměny zaměstnanců v souvislosti s očekávanými odchody do důchodu.

Diplomová práce bude rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část bude obsahovat literární přehled k problematice získávání a výběru zaměstnanců. Poskytne tím teoretické podklady pro zpracovávání praktické části. Praktická část popíše charakteristiku organizace, ve které bude analyzováno okolí organizace související se získáváním a výběrem zaměstnanců, rozebrána historie a současnost organizace a analyzovány výsledky kvalitativního průzkumu mezi personalisty. V další kapitole bude analyzován a zhodnocen proces získávání a výběru zaměstnanců v EDU. Předposlední kapitola bude představovat návrhy a doporučení, kde budou uvedeny některé návrhy nevyužitých metod, zhodnocen celkový proces získávání a výběru zaměstnanců EDU a návrhy na zlepšení. Poslední kapitolou bude závěr, který bude shrnovat dosažené výsledky a východiska diplomové práce a bude v něm zhodnocena míra dosažení cíle práce.

2 Metody a techniky zpracování

V této kapitole budou rozebrány důležité metody a techniky zpracování použité v diplomové práci. Tématem práce je posouzení systému získávání a výběru pracovníků. Jak tento systém vypadá a z jakých se skládá prvků je popsáno ve shrnutí teoretické části, (v kapitole 3.3) V systému získávání a výběru pracovníků jde především o efektivní získání určitého počtu kvalifikovaných pracovníků za co nejkratší dobu a s co nejnižšími náklady. Jednotlivé prvky tohoto systému budou rozebrány v teoretické části.

Teoretická část byla zpracovávána s pomocí odborné literatury, článků a odborných internetových zdrojů, které uváděly důležité nebo zajímavé poznatky k problematice.

Pozorování byla velmi důležitá metoda, na základě které bylo možné zjistit, jak probíhá výběrové řízení v EDU. Díky přímé účasti autora na několika výběrových řízeních bylo možné si vytvořit představu o rozhodování a postupech při výběru zaměstnanců, způsobu vedení pohovorů a atmosféry, která se vytvářela při pohovorech. Pozorování probíhalo na základě kritérií, která sledovala především následující kategorie, způsob a styl komunikace personalistů a vedoucích s uchazeči, atmosféru u pohovorů, případné náznaky diskriminace, formu pohovorů, jejich délku, způsob kladení dotazů a následný způsob rozhodování. Na základě pozorování byla prováděna explanace, což je výklad nebo vysvětlení pozorovaných postupů na základě logických úvah. Tato metoda byla použita v kapitolách 4-6. V těchto kapitolách byla využita také metoda komparace, což je srovnávání výsledků, v tomto případě výsledků vlastního kvalitativního průzkumu, se současným stavem v EDU.

Metodou, kterou byly zjišťovány postupy získávání a výběru zaměstnanců v EDU, byly také dva polostrukturované rozhovory s personalisty EDU, které probíhaly skupinově a na základě osnovy, která je součástí přílohy č. 5. Doplnující metodou pro zjištění postupů při náboru v organizaci bylo studium vnitřních směrnic organizace, které poskytlo personální oddělení EDU.

Další použitou metodou byla analýza, která byla využita především v kapitolách 4-5. Tam je možné se setkat s analýzou organizace, jejího okolí a průzkumu mezi personálními pracovníky. Související metodou je i syntéza, která byla použita především v kapitole 6, ve které byly vzájemně pospojované poznatky z předchozích kapitol spolu s jejich zhodnocením.

Celá diplomová práce byla zpracovávána v rámci logické posloupnosti jednotlivých procesů získávání a výběru zaměstnanců tak, aby na sebe kapitoly navazovaly a sloužily si vzájemně jako podklady.

Důležitou metodou zpracování praktické části práce byl kvalitativní průzkum, prováděný mezi personálními pracovníky obdobně velkých organizací jako je EDU. Průzkum byl prováděn formou osobních rozhovorů, v časovém rozsahu půl hodiny až jedné hodiny a čtvrt. Forma rozhovoru byla polostrukturovaná. Rozhovor se zakládal na osnově otázek uvedených v příloze č. 1, přičemž v případě zajímavého tématu bylo respondentovi dovoleno odbočovat a vysvětlovat své pohnutky a motivy.

Poslední metodou použitou při zpracování bylo absolvování psychodiagnostického vyšetření, aby bylo možné zhodnotit jeho náročnost a utvořit si představu o jednom z důležitých prvků přijímacího řízení v EDU.

3 Teoretické přístupy k problematice získávání a výběru zaměstnanců

V této kapitole budou uvedeny teoretické podklady pro praktickou část. Úzce bude rozebrán proces získávání, výběru zaměstnanců a okrajově i návaznosti těchto procesů.

Z využitých zdrojů je vhodné použít pro úvod definici, kterou uvádí Koubek (2014), tj. že nábor a výběr zaměstnanců jsou klíčovými personálními činnostmi, jejichž kvalita je určujícím faktorem v tom, jak bude organizace vypadat. Zatímco pojmem nábor rozumíme obecné stanovení pravidel a postupů pro získávání lidí do organizace, tak pojmem výběr vyjadřujeme konkrétní rozhodování mezi jednotlivými uchazeči. V obou případech můžeme uplatnit mnoho znalostí a zkušeností jak v oblasti psychodiagnostiky, tak ve způsobilosti kvalitního pozorování. Klíčem k dobrému výběru je schopnost odlišit názorovou rovinu od roviny reálného chování. Je velmi těžké říci, jak by člověk reagoval, kdyby nastala nějaká situace, a právě to je požadováno po přijímaném uchazeči. Musíme totiž umět předpovídat reálné chování přijímaného zaměstnance.

Další doplnění poskytuje Bláha (2013), který uvádí, že získávání a výběr zaměstnanců je součástí širšího pojmu „zabezpečování pracovníků“, který zahrnuje kromě získávání a výběru zaměstnanců, také přijímání a adaptaci pracovníků. K hodnocení zabezpečování pracovníků můžeme přistupovat z několika hledisek, a to z hlediska odborného (jestli byly dodrženy všechny požadované a stanovené postupy), právního (sleduje se dodržení konkrétních právních předpisů), psychologického (hodnocení spokojenosti lidí s výše zmíněnými procesy), organizačního (pozornost je směřována na organizační uspořádání procesů a rozdělení činností a kompetencí u osob, které vykonávají dané procesy) a nakonec obvykle velice sledované hledisko ekonomické (finanční náročnost zabezpečování zaměstnanců). Dále klade důraz na odborné a profesionální řízení zabezpečování pracovníků.

3.1 Získávání zaměstnanců

Lze říci, že se jedná o proces, ve kterém se vyhledávají a oslovují lidé, které organizace potřebuje, nebo může potřebovat. Oslovování může probíhat různými cestami, jak s využitím tradičních postupů (inzerce v novinách, na úřadu práce, na doporučení...), tak s využitím moderních technologií, především internetu (sociálních sítí - LinkedIn, Facebook, Twitter..., internetové inzerce – jobs.cz, prace.cz, indeed.com ...), reklamních sdělení

v aplikacích, online videích apod. V dnešní době se nově příchozí zaměstnanci stále více zajímají o firmu samotnou, její reputaci a co nabízí, tzv. „hodnotovou nabídkou pro zaměstnance“. Podniky musí stále více myslet na to, jak se prezentují vůči svým stakeholderům. Uchazeči o práci si v současné nízké nezaměstnanosti mohou vybírat, kam pošlou životopisy a o jakou práci se budou ucházet.

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností (Koubek, 2015, s.126).“

„Získávání a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Úkolem získávání je „oslovení“ optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazené pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům (Kociánová, 2010, s. 79).“

Podle Koubka (2015), je v rámci moderního pojetí personální práce, zahrnuto nejen získávání potřebného počtu kvalifikovaných zaměstnanců, ale také získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace. Pracovníci, jejichž zájmy budou totožné nebo blízké zájmům firmy, budou motivováni a zaujatí pro práci u dané firmy a budou se ztotožňovat s hodnotovým systémem a kulturou organizace.

3.1.1 Podmínky ovlivňující získávání pracovníků

Podmínky ovlivňující získávání pracovníků lze rozdělit do dvou skupin, na vnitřní a vnější. Z nichž vnitřní podmínky jsou firmou většinově ovlivnitelné, je možné je měnit podle potřeb vlastních nebo podle požadavků trhu. Oproti tomu podmínky vnější jsou pro firmu více méně daným faktem, možnost ovlivnění těchto podmínek je žádná nebo velmi nízká.

Vnitřní podmínky souvisí s organizací samotnou, nebo s konkrétním pracovním místem. Podmínky související s pracovním místem jsou například povaha práce, požadavky na pracovníka, rozsah pravomocí, odpovědnosti, místo vykonávané práce, další pracovní podmínky, jako benefity, odměny apod. Podmínkami, které souvisí s celou organizací, jsou například význam organizace v okolí, prestiž, pověst, spravedlnost odměňování v organizaci a úroveň ve srovnání s jinými firmami, vzdělávání nabízené organizací, možnost profesního růstu, mezilidské a sociální prostředí v organizaci (Koubek, 2015).

Nejdůležitějšími vnějšími podmínkami jsou demografické podmínky (porodnost, generační rozdíly, mobilita obyvatelstva a s tím související kolísání nabídky pracovních sil na trhu práce), ekonomické podmínky (hospodářské cykly, strukturální změny, změny mezi nabídkou a poptávkou po pracovní síle na trhu práce), sociální podmínky (postavení žen ve společnosti, genderová politika organizací, hodnotová orientace populace a její proměnlivost), technologické podmínky (neustálý technologický vývoj je příčinou tvorby nových pracovních pozic a naopak rušením některých nepotřebných pracovních pozic), politické a legislativní podmínky (zákonné normy, které ovlivňují přijímání pracovníků, poskytují prostor pro podporu znevýhodněných skupin, umožňují větší mobilitu pracovních sil mezi státy apod.) (Koubek, 2015).

3.1.2 Kroky procesu získávání zaměstnanců

Podle Koubka (2015) se jedná o proces, který obsahuje dvanáct kroků. Pokud se organizace těmito kroky řídí, tak se může vyhnout časovým i finančním ztrátám, které mohou vzniknout při špatném postupu a následném napravování chyb. Kroky procesu získávání zaměstnanců jsou následující:

- Identifikace potřeby získávání pracovníků. Zjištění organizace, že potřebuje nebo v budoucnosti bude potřebovat nové zaměstnance na základě personálních plánů, dosahování důchodového věku, změny technologií, zařízení apod. Tyto potřeby je nutné sledovat, včasné a s předstihem na ně reagovat navýšením, snížením či přesunem lidských zdrojů.
- Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa. Jedná se o identifikaci pracovního místa a jeho srozumitelný popis potenciálním uchazečům.
- Zvážení alternativ. Vždy jsou možnosti volby a každému rozhodnutí předchází finanční kalkulace. Na základě takové kalkulace se může organizace

rozhodnout pro zrušení pracovního místa, rozdělení práce, náboru pracovníků na zkrácené a jiné úvazky, pokrytí krátkodobé potřeby přesčasy nebo nábořem nových pracovníků na plný úvazek.

- Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, základ pro získávání a výběr pracovníků, je rozebráno dále.
- Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů. Tedy rozhodnutí mezi vnitřními a vnějšími zdroji.
- Volba metod získávání pracovníků. Důkladně rozebrané v kapitole „zdroje pracovníků“.
- Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů. Organizace může požadovat životopis, motivační dopis, doklad zdravotní způsobilosti, výpis z rejstříku trestů apod.
- Formulace nabídky zaměstnání.
- Uveřejnění nabídky zaměstnání.
- Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi. V mezidobí, od zadání nabídky práce, po sestavení seznamu vhodných uchazečů, je nutné pracovat a komunikovat se všemi uchazeči, kteří se o práci hlásí. Tato komunikace by měla probíhat korektně, tak aby nepoškozovala dobré jméno organizace.
- Předvýběr uchazečů
- Sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému řízení

3.1.3 Zdroje pracovníků

V základní rovině, z pohledu organizace, je možné rozdělit zdroje pracovníků na vnitřní a vnější. Volba zdroje pracovníků je důležitým faktorem pro získání kvalitní skupiny uchazečů a není dobré ho podceňovat. Každý ze zdrojů má své výhody a nevýhody. Organizace by měla posuzovat individuálně u každé pracovní pozice, jaký zdroj pracovníků bude v dané situaci vhodný.

a) Vnitřní zdroje

Podle Armstronga (2015) je potřeba nejprve uvažovat o využití vnitřních zdrojů. Organizace se může pokusit přesvědčit bývalé zaměstnance, aby se do společnosti vrátili, nebo pomocí doporučení od stávajících zaměstnanců získat nové kontakty.

Oslovení potenciálních zaměstnanců může probíhat pomocí intranetu, místní vývěskou, nástěnkou, doporučením nadřízeného či podřízeného, přímým oslovením vhodného zaměstnance (Šikýř, 2014).

Vývěsky

Vývěsky jsou relativně levnou a nenáročnou metodou získávání pracovníků. Obvykle bývají umístěny na frekventovaném místě v organizaci, kde denně projde velké množství zaměstnanců. Vývěsky mohou být také umístěny mimo organizaci, přístupné veřejnosti, v takovém případě se jedná o nábor z vnějších zdrojů. Na vývěškách se uvádí informace obdobné, či stejné jako v inzerátu (viz. Kapitola 3.1.2 b) vnější zdroje, Inzerce v médiích). Výhodou vývěsek je, kromě nízkých nákladů, také to, že se potenciálním uchazečům poskytne dostatek informací pro to, aby se rozhodli, zda se o místo ucházejí či nikoliv. Tím se redukuje počet nevhodných uchazečů. Doba vyvěšení inzerátu na vývěsce umožní shromáždění většího množství uchazečů, ze kterého je možné provádět kvalitnější výběr, například oproti variantě, kdy se uchazeči hlásí sami. Nevýhodou je nízká dostupnost sdělení o volném pracovním místě. Jedná se totiž pouze o úzkou skupinu lidí, která se k vývěsce dostane a přečte si ji. Při řešení náboru pracovníků z vnějších zdrojů, z řad studentů, je častou praxí umístění vývěsek do prostor škol či míst, která navštěvují studenti. Variantou vývěsky může být také poutač, který poskytuje minimum informací o pracovním místě, jeho úkolem je především zaujmout, poskytnout prvotní kontakt a vzbudit zájem (Koubek, 2015).

Pracovní síly získávané z vnitřních zdrojů jsou především:

- pracovníci, kteří firmě přebývají po nahrazení živé pracovní síly za stroje, nebo v důsledku technického rozvoje a nižší obslužné náročnosti,
- pracovníci, kteří dokončí projekty, či jiné časově omezené činnosti, nebo jsou uvolnění z jiných organizačních důvodů,

- pracovníci, kteří jsou připraveni na vyšší pracovní pozici, nebo náročnější pracovní pozici,
- či dobrovolný přesun zaměstnanců, kteří chtějí z vlastních pohnutek změnit pracovní pozici (Koubek, 2015).

Při rozhodování o vnitřních zdrojích, musí být na misky vah položeny výhody a nevýhody, plynoucí z náboru pracovníků uvnitř organizace.

Hlavními výhodami jsou:

- znalost výkonnosti pracovníka, jednoduchá dostupnost jeho osobního ohodnocení od předchozích nadřízených,
- orientace pracovníka ve firmě, pracovník je seznámen s chodem firmy, s interními předpisy, vnitřní kulturou, tím se sníží náklady a čas na zaškolování a adaptaci,
- motivace pro ostatní zaměstnance, kteří vidí, že je možný růst uvnitř firmy a ztráta místa neznamena nutně ztrátu práce,
- Koubek (2015) doplňuje, lepší návratnost investic, které byly do zaměstnance vloženy na vzdělávání, osobní rozvoj a lepší využití jeho zkušeností.

Hlavními nevýhodami jsou:

- organizace se ochuzuje o nové pohledy na věc, nápady, které mohou mít zaměstnanci z jiných organizací,
- při vnitřním náboru hrozí riziko tzv. „Peterova principu“¹
- Koubek (2015) spatřuje nevýhodu ještě v negativním vlivu soutěžení na morálku a lidské vztahy.

b) Vnější zdroje

Má velmi důkladně zpracované Bláha (2013), který uvádí následující metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:

¹ Peterův princip – satirická teze o zákonitostech služebního postupu, formulovaná v roce 1969 L. J. Peterem. Projeví-li se zaměstnanec jako schopný, je povyšován tak dlouho, až dosáhne postavení, na které nestačí. Za určitou dobu bude tedy v organizaci každé místo zastáváno pracovníkem, který je nezpůsobilý ho vykonávat. (Fišer, 2014, s. 42)

- inzerce v médiích je jedna z nejrozšířenějších metod získávání pracovníků, jedná se převážně o inzerci v tisku, rádiích, televizi,
- zprostředkovatelské agentury,
- uchazeči se nabízejí sami,
- nábor ze škol,
- e-recruitment,
- spolupráce s úřady práce,
- pracovní události,
- dny otevřených dveří,
- pronájem pracovníků.
- spolupráce s odbornými a vědeckými společnostmi,
- doporučení od současného pracovníka,
- veletrhy pracovních příležitostí.

Inzerce v médiích

Inzerce v médiích je, podle Armstronga (2015), tradiční metodou oslovování nových uchazečů. Jedná se o stále dosti využívanou metodu, zejména na místní úrovni nebo v odborných časopisech. Nicméně podle průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development, již mnoho organizací upřednostňuje e-recruitment, zprostředkovatelské agentury a poradenské společnosti. Inzerát by měl splňovat následující cíle:

- oslovení a zajištění dostatečného počtu uchazečů a to s minimálními náklady,
- upoutání pozornosti uchazečů, v konkurenčním prostředí s ostatními zaměstnavateli,
- vzbuzení a udržení zájmu o informace k pracovnímu místu, sdělení musí být podáváno atraktivním a zajímavým způsobem,
- stimulování k odpovědi, inzerát musí podnítit uchazeče k reakci.

Armstrong (2015) dále specifikuje důležité informace, které by měl inzerát obsahovat. Začátek inzerátu nesmí postrádat výstižný titulek, následně by měly být shrnuty důležité informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích na uchazeče, mzdě a zaměstnaneckých výhodách, místě výkonu práce a nakonec pokyny pro uchazeče. Nejdůležitější je volba vhodného titulku, kterým bývá obvykle název pracovního místa, takový titulek je dobré

podpořit sdělením výše mzdy a hlavních pracovních benefitů. Uchazeči jsou nedůvěřiví k formulacím jako „motivující mzda“, „mzda odpovídající věku a zkušenostem“, apod. Obvykle takové formulace znamenají, že je mzda velice nízká nebo, že organizace nemá promyšlenou politiku odměňování a nemá představu, jakou mzdu uchazeči nabídnout. Nedůvěryhodným dojmem působí také neuvedení adresy a jména organizace, pokud chce organizace zůstat v anonymitě, tak je vhodné využít zprostředkovatelskou agenturu. Požadavky na uchazeče by měly být uvedeny věcně. Vyplácí se uvádět hlavní požadované zkušenosti, může být kontraproduktivní specifikovat požadavky na zkušenosti příliš detailně. Pozor si tvůrci inzerátu musí dávat také u požadavků na osobní vlastnosti jako je nadšení, odhodlání, iniciativa, fráze jako „úspěšná praxe“ apod. Dané pojmy nemají žádný skutečný význam, neboť si nikdo nepřizná, že takovými vlastnostmi nedisponuje. Inzerát by měl být zakončený pokyny pro uchazeče, kontaktními údaji s žádostí o zaslání životopisů, motivačních dopisů, případně jiných požadovaných dokladů.

Zprostředkovatelské agentury

Zprostředkovatelských agentur využívají mnohé organizace v rozvinutých zemích světa. V České republice jsou tyto služby také nabízeny. Většinou jsou agenturami nabízeny i další služby kromě samotného získávání, také například předvýběr, či výběr z uchazečů. Agentury pracují buď samostatně, nebo v součinnosti s organizací, ale vždy je lepší, aby bylo konečné rozhodnutí na organizaci samotné. Výhody využití agentury je možné spatřovat v lepší znalosti pracovního trhu, vlastní databázi vhodných uchazečů², větší znalost ve vyhledávání vhodných jedinců, dodatečné služby například psychologa, specialisty na vyhodnocování testů apod. Nevýhody je možné spatřovat ve vysoké ceně, za služby agentury. Agentury jsou komerční instituce, které se snaží maximalizovat zisk a ne vždy odpovídá kvalita a spolehlivost jejich služeb ceně. V případech, kdy je spolupráce organizace s agenturou nižší, vzniká riziko přijmutí ne zcela vhodného zaměstnance. Agentury také často postrádají zpětnou vazbu od organizací, kterým zprostředkovaly zaměstnance, o kvalitě jejich služeb a mnohdy se ani nedozví, jestli se jimi doporučený zaměstnanec v práci osvědčil či nikoliv. V inzerci agentur obvykle jejich klienti vystupují anonymně, což snižuje

² Databáze zprostředkovatelských agentur nemusí být vždy aktuální, udržení aktuálnosti takové databáze vyžaduje velké úsilí, nepřetržité hledání a oslovování uchazečů o práci. Proto se při permanentních změnách na trhu práce může jednoduše stát, že je databáze plná již neaktuálních uchazečů. Oproti tomu uchazeči, kteří jsou v databázi dlouhodobě, již obvykle nebývají pro organizaci žádání. Skupina zaměstnanců, která je obvykle přes agentury zprostředkována, jako například specialisté, zkušení manažeři, bývá zaměstnána a nefiguruje v databázích uchazečů.

efektivnost jejich inzerátů oproti neanonymním inzerátům. Vzhledem k tomu, že se jedná o lukrativní oblast podnikání, tak je možné se setkat s neseriózními zprostředkovatelskými agenturami. Stává se například, že u klienta, který si sjednal jejich služby, shání lidi pro jiné své klienty. Cena služeb agentur značně zužuje kategorie zaměstnanců, které je vhodné touto metodou oslovovat. Bude se jednat především o vzácné pracovníky, špičkové specialisty, schopné a osvědčené manažery. Je třeba brát v úvahu také další rizikové faktory u zprostředkovatele, který se musí ve velmi krátké době seznámit s potřebami organizace a nemusí je zcela správně pochopit (Koubek, 2015).

Uchazeči se nabízí sami

U organizace s dobrou pověstí, nabízející zajímavou a dobře placenou práci se mohou uchazeči hlásit o zaměstnání sami z vlastní iniciativy. Jedná se o velmi pasivní metodu získávání zaměstnanců. Výhodou jsou nízké náklady na inzerci. Nevýhodou může být horší informovanost uchazečů o potřebách organizace, někteří pro ni mohou být neupotřebitelní, přesto se jejich nabídkou musí zabývat personalista, kterému tato činnost ubírá čas. Takový tok uchazečů bývá plynulý a zatěžuje personalisty dlouhodobě, na nabídky musí reagovat, některé uchazeče odmítat tak, aby to nepoškodilo dobré jméno firmy. V neposlední řadě je nevýhodou nemožnost srovnání s jinými uchazeči, protože jejich nabídky jsou rozložené v delším časovém úseku (Koubek, 2015).

Nábor ze škol

„Jedná se o běžnou metodu, podpořenou aktivitami škol ve formě prezentací jednotlivých organizací, možností diskuse se stávajícími pracovníky. Může se jednat rovněž o práci na částečný úvazek v organizaci po dobu dokončení studia (Bláha, 2013, s.97)“

Některé organizace mohou mít absolventy škol jako hlavní zdroj uchazečů. Tyto organizace vydávají lákavé informační materiály, organizují propagační akce, jejichž cílem je oslovit právě mladé absolventy (Armstrong, 2015).

E-recruitment

Armstrong (2015) uvádí, že e-recruitment je využívání internetu k inzerci volných pracovních míst, poskytování informací o pracovních místech, s možností využívání e-mailové komunikace mezi zaměstnavatelem a uchazečem. Dalšími možnostmi e-recruitmentu

je také online testování uchazečů. Pro nábor se využívají především webové stránky organizací, pracovních serverů a zprostředkovatelských agentur. Velkou popularitu si u personalistů získaly také sociální sítě.

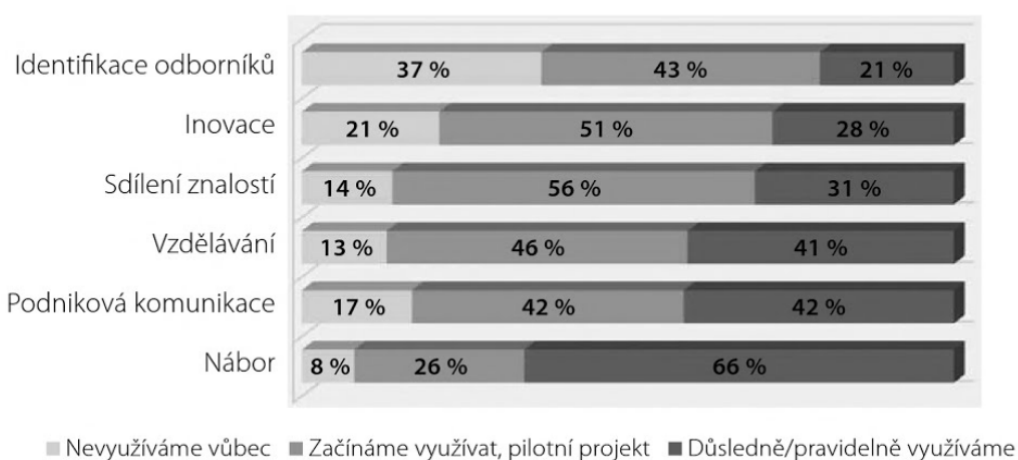
„E-recruitment je dalším náborovým kanálem, který zahrnuje elektronická komunikační média k podpoře náboru zaměstnanců. Z pohledu organizace existují dvě oblasti, kde je možné e-recruitment uplatnit a to vlastní webové stránky a pracovní servery. Nábor, přes vlastní webové stránky je výhodný díky minimálním finančním nákladům, zároveň potenciálnímu uchazeči poskytuje informace o organizaci, jejích hodnotách a produktech. Dalším možným způsobem, pro zveřejnění volného pracovního místa, který mohou organizace zvolit, jsou pracovní servery. Zároveň se jedná o nejpoužívanější prostředek e-recruitmentu, který zaměstnavatelé využívají. Organizace zveřejňují volné pozice na těchto serverech, prostřednictvím něhož dochází k předávání žádostí o pracovní pozice zpět organizaci. Podle nedávné celosvětové studie, kterou prováděla společnost LinkedIn, jsou pracovní servery stále číslo jedna, pokud se jedná o počet zprostředkovaných náborů nových zaměstnanců (Sulaj, 2017, s. 214), (Vlastní překlad).“³

Webové stránky organizací jsou velmi rozmanité a jejich využití pro nábor pracovníků je plně v rukou organizace samotné. Některé organizace přistoupí k prostému výčtu volných pracovních míst, jiné na stránky umístí speciální oddíl, který se věnuje kariéře v organizaci, ve kterém může uchazeč nalézt nejenom informace o volných pracovních pozicích, ale také o zaměstnaneckých výhodách, požadavcích na zaměstnance, podmínkách přijetí. Součástí může být také odkaz na kontaktování personálního oddělení s osobnostním dotazníkem na vyplnění. Takové stránky mohou být napojené na intranet, který poskytne uchazečům interním uchazečům další informace. Některé organizace správu těchto stránek svěřují externím dodavatelům (Armstrong, 2015).

³ E-recruitment The term “E-recruitment” consists of two parts: the “E” stands for “electronic” and “recruitment”. E-recruitment is another important recruiting channel, which involves electronic communication media such as internet to support the recruiting process. From the company’s perspective there are two areas, where e-recruiting can be applied: job postings either through the company’s career website or internet job boards. Recruiting through the company’s career website is convenient due to minimal costs and it provides the applicant with relevant information such as company’s culture, values and products. Internet job boards are an optional way to post job openings online. General job board is the most used means of e-recruitment for employers. The companies post their vacancies on these sites and the system forwards the application documents directly to the companies. According to a recent global study carried out by LinkedIn, internet job boards are still Nr. 1 worldwide when it comes to producing the highest quantity of hires.

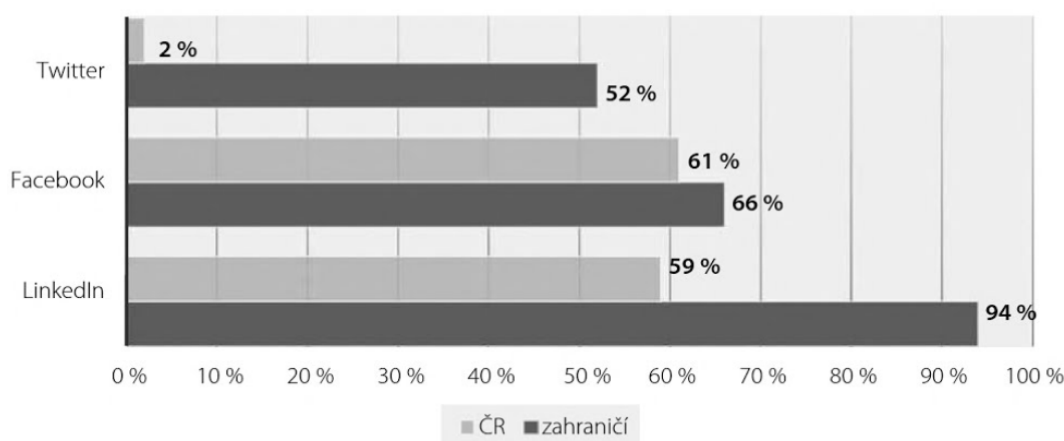
Pracovními servery jsou míněny stránky, které obsahují rozsáhlé databáze volných míst. Konkrétně se jedná například o Fish4jobs.com, Monster.com, Teamio.com apod. Za služby těchto serverů musí organizace zaplatit (Armstrong, 2015).

Sociální sítě získávají na popularitě, jak u uchazečů o zaměstnání, tak u personalistů. Díky obrovskému množství uživatelů je počet oslovených lidí velmi široký. V České republice jsou nejpoužívanějšími sociálními sítěmi, využívanými pro nábor zaměstnanců, LinkedIn, Facebook a Twitter. V organizacích existují různé přístupy k sociálním sítím. Některé organizace jsou k sociálním sítím otevřené, jiné se naopak obávají ztráty produktivity zaměstnanců nebo ztráty pověsti. Pro organizace je výhodné využívat ty největší sociální sítě, tedy s největším počtem aktivních uživatelů, například Facebook má 1.393 mld. měsíčně aktivních uživatelů. Pokud budeme mluvit o profesní síti, tak největší je LinkedIn, který má 347 mil. měsíčně aktivních uživatelů a personalisty je považován jako nástroj na vyhledávání odborníků. Pro inzerci volných pracovních míst je v České republice využíván také Facebook, který má v České republice 4,5 milionu uživatelů. Důvodem nárůstu popularity sociálních sítí v personalistice je také výrazné oživení trhu práce. Jedná se o 25% nárůst počtu pracovních míst, ale oproti tomu o 20% pokles reagujících uchazečů na inzerci. V této situaci musí personalisté hledat nové lidi mezi tzv. pasivními uchazeči, tedy uchazeči, kteří mají zaměstnání a aktivně si nové nehledají. Podle průzkumu IBM bylo zjištěno, že dvě třetiny z dotázaných HR manažerů již pravidelně používá sociální sítě při náboru pracovníků (Horváthová aj., 2016).



Graf 3.1 Využívání sociálních sítí. Zdroj: Horváthová (2016, s. 301)

V grafu č. 3.1 je možné vidět, jak se personalisté staví k využívání sociálních sítí v důležitých personálních činnostech. Průzkum byl proveden společností IBM v roce 2013, formou rozhovorů s 342 HR manažery z veřejného i soukromého sektoru, z více než 20 oborů a 70 zemí světa, sekundárně citováno z Horváthová (2016). Dále také uvádí, že je vidět velký pokrok ve využívání sociálních sítí v oblasti náboru pracovníků, kde jich pravidelně využívá dvě třetiny firem. Pokud se zaměříme na využívání sociálních sítí v České republice, tak bylo společností Trexima v roce 2014 na základě jejich průzkumu zjištěno, že pouhých 29 % organizací využívá sociální sítě pro nábor pracovníků na specializované pozice a pouze 7 % organizací jich využívá pro nábor dělnických pozic (u organizací s více než 100 zaměstnanci). Personalisté, kteří sociální sítě využívají, se v České republice zaměřují především na Facebook a LinkedIn, jak je možné sledovat v grafu č. 3.2, kde je srovnání s využitím těchto sítí ve světě.



Graf 3.2 Využívané sociální sítě při náboru pracovníků v zahraničí a v České republice. Zdroj: Horváthová (2016, s. 303)

*„**Mobilní nábor** zaměstnanců je, podle světové studie z roku 2014, jedním z nejnovějších a nejrychleji se rozvíjejících náborových trendů na celém světě. Získávání pracovníků pomocí smartphonů je jedním z posledních trendů v náboru zaměstnanců. Počet lidí, kteří jsou dlouhodobě online, se neustále rozrůstá díky využívání smartphonů a tabletů, pro získávání dat z internetu. To otevírá nové možnosti náborářům. Úvodním krokem je optimalizace webové stránky organizace pro mobilní telefony nebo pro mobilní aplikace. Taková opatření, která umožňují společnostem reagovat na trend „vždy online“, lze shrnout pojmem „mobilní nábor“. Podle článku, uveřejněném v časopise Forbes (Recruiting Trends*

For 2014: Social, Video And Moneyball, 2013), se video-rozhovory s uchazeči stávají běžnou praxí v podnikovém prostředí. Velký potenciál využití video-pohovorů je společností spatřován v České republice. Náboráři celého světa se stále více seznamují s videem jako nástrojem pro pohovory. Tato metoda poskytuje zjednodušení náboru zahraničních zaměstnanců. Na jedné straně videokonference urychluje náborový proces, na druhé straně výrazně snižuje náklady (např. na dopravu, ubytování) ve srovnání s osobními pohovory (Sulaj, 2017, s.240-241).“⁴

Spolupráce s úřady práce

Jedná se o velmi levnou metodu náboru, spojenou s možnými výhodami náboru pracovníků z úřadů práce formou příspěvků (při splnění určitých podmínek). Pro zaměstnavatele je výhodná také spolupráce úřadů, které mají o uchazečích dostatečné informace a tím jim snižují náklady. Nevýhody je možné spatřovat v omezeném výběru uchazečů registrovaných na úřadech práce. Velká část těchto uchazečů jsou obtížně zaměstnatelní jedinci. Lidé, převážně s vyšší kvalifikací, dávají přednost hledání zaměstnání pomocí jiných zdrojů (Koubek, 2015).

Spolupráce s odbornými a vědeckými společnostmi

Je zřídka využívanou metodou získávání zaměstnanců, která se používá především při hledání špičkových odborníků a expertů ve svém oboru. Pro oslovení expertů se používají informační systémy sdružení odborníků, stavovských organizací, vědeckých společností... Velkou výhodou je, že organizace získává skutečně ověřené odborníky, chybovost je v těchto případech nízká. Obvykle nebývá možnost výběru, ale v těchto případech to není na škodu. Jako nevýhodu je možné spatřovat vyšší náklady na získání takového odborníka, ti bývají

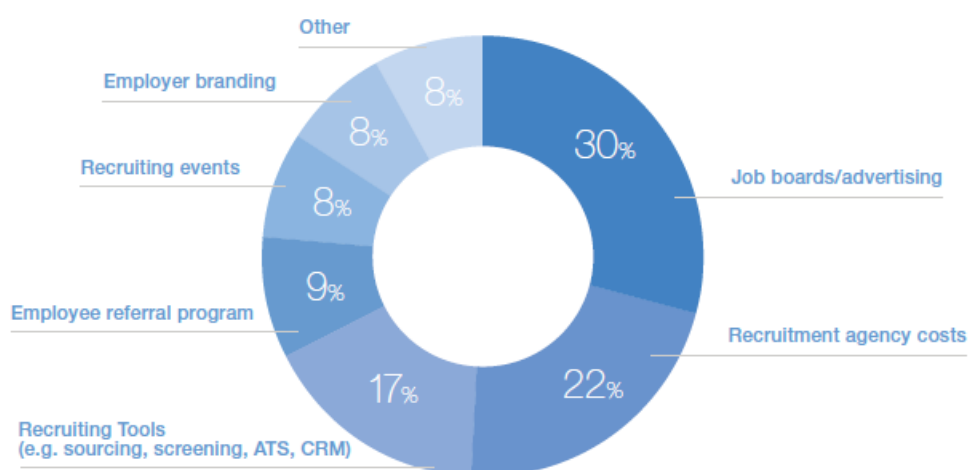
⁴Besides recruiting through social media tools ,some other alternative recruiting trends are emerging on the labour market. A global Study (2014) shows that mobile recruiting is one of the newest and quickly developing recruiting trends worldwide. Attracting prospect employees through mobile devices is one of the latest trends in the recruiting world. The number of people that are online for longer periods of time is increasing rapidly due to the frequent use of smartphones and tablet-pcs as sources for recalling online data. This enables the emergence of new opportunities for recruiters. A starting point would be to optimise own companies career homepages, or internet job boards for mobile users, or to develop recruiting-specific mobile applications. These arrangements, which enable the companies to react to the trend “always online” can be summarised under the term “mobile recruiting”. According to an article in Forbes (Recruiting Trends For 2014: Social, Video And Moneyball, 2013) video interviews with prospective employees are becoming quite usual in the business environment. Furthermore companies see high potential in videos for employer branding purposes. Recruiters worldwide are becoming more and more familiar with videos as an interview tool. Attraction of international prospective employees is getting easier with this method. On one side video interviewing accelerates the recruiting process, on the other it saves costs (e.g. transportation, accommodation) in a considerable way compared to face to face interviews.

zaměstnaní a organizace, která je chce přetáhnout k sobě, musí nabídnout více (Koubek, 2015).

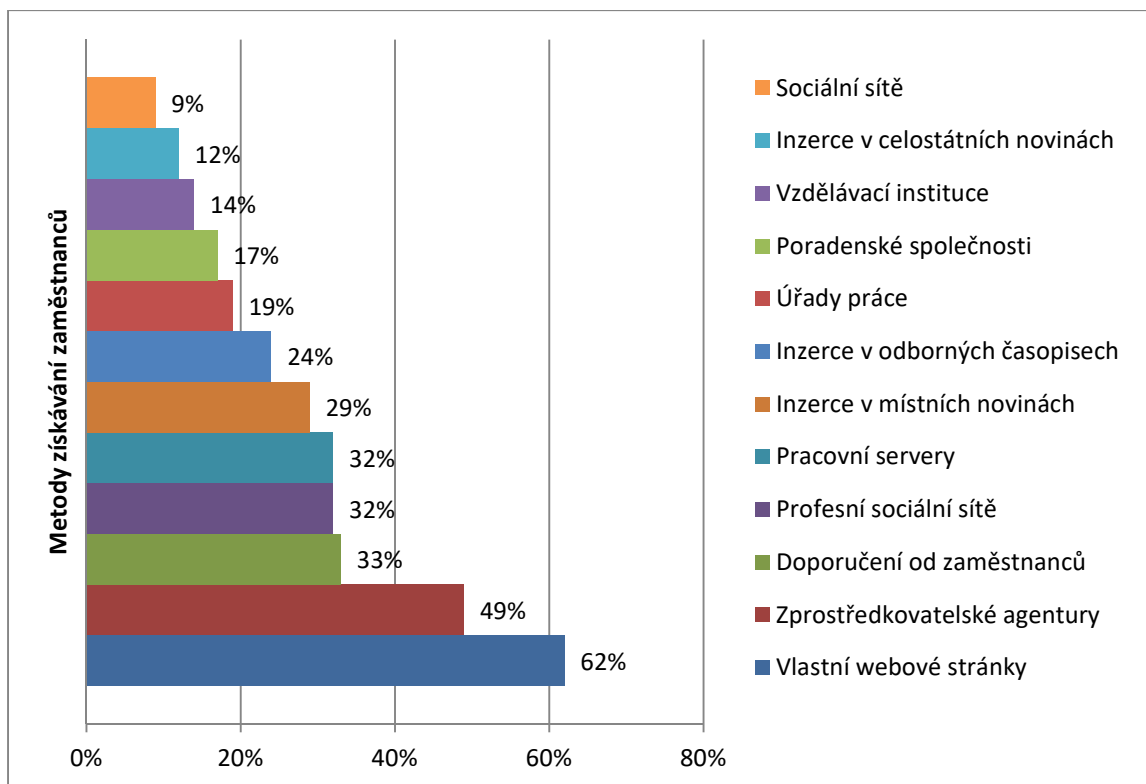
Doporučení od současného pracovníka

Patří k pasivnějším metodám získávání zaměstnanců. K tomu, aby zaměstnanci sami doporučovali své známé, je třeba vytvořit prostor a zajistit dobrou informovanost současných zaměstnanců o volných pracovních pozicích. Některé organizace motivují své zaměstnance k doporučování známých finančními odměnami. Výhodou je předvýběr uchazeče zaměstnancem, který by do svého kolektivu nechtěl neschopného člověka a také se předpokládá, že si nechce pokazit jméno doporučením nevhodné osoby. Nevýhodou je obdobně jako u metody, kdy se zaměstnanci hlásí sami, že není možnost srovnání (Koubek, 2015).

Společnost LinkedIn provedla průzkum, ve kterém se dotázala 3973 personalistů nebo vedoucích pracovníků, kteří mají vliv na rozpočty a hospodaření organizací. Na základě tohoto průzkumu zjistili, v jakém poměru organizace rozdělují peníze na nábor. Z grafu č. 3.3 vyplývá, že polovina rozpočtů jde na inzerci na pracovních serverech, reklamu a pro personální agentury. Zbylá polovina rozpočtu se rozděluje s největším podílem 17% procent, pro personální nástroje, a následně již více méně rovným dílem mezi program doporučení zaměstnanců, náborové akce, značky zaměstnavatele a další.



Graf 3.3 Využití rozpočtu pro nábor zaměstnanců Zdroj: LinkedIn – Global recruiting trends (2017, s. 18)



Graf 3.4 Poměr využití metod při získávání zaměstnanců. Zdroj data: CPID, 2013 sekundárně z Armstrong (2015, s. 276) Graf: Vlastní zpracování

V grafu č. 3.4 je možné vidět, jaké metody získávání zaměstnanců, využívají personalisté z celého světa nejvíce. Uchazeči mohli uvádět více metod proto je každá metoda posuzována oproti celku. Z průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development, sekundárně z Armstrong (2015), vyplývá, že nejobvyklejší metodou získávání zaměstnanců je použití vlastních webových stránek a zprostředkovatelských agentur. Dalšími velice využívanými metodami je doporučení od zaměstnanců, využití profesních sociálních sítí, pracovních serverů a inzerce v místních novinách, tyto metody využívá více než třicet procent dotázaných personalistů. Oproti tomu nejméně využívanými metodami jsou všeobecné sociální sítě a inzerce v celostátních novinách, obě tyto metody postrádají cílenost a ve většině případů by se jednalo o neúčelně vynaložené peníze. U celostátního tisku je možné konstatovat, že jeho úpadek zapříčinil i vývoj technologií a v současnosti má již méně čtenářů než před dvaceti lety.

3.1.4 Definování požadavků na zaměstnance

Požadavky na zaměstnance by měly vyplývat z dlouhodobých plánů lidských zdrojů, ale častěji tomu bývá tak, že jsou požadavky sestavovány v závislosti na aktuální situaci, kdy se otevírají nová pracovní místa, rozšiřuje se portfolio činností firmy nebo obsazují stávající pracovní pozice po zaměstnancích, kteří z nějakého důvodu odešli (mateřská, vypršení doby pracovní smlouvy, stěhování...). Pokud se zaměstnanci shánějí na poslední chvíli v časovém tlaku, mohou být personalisté vystaveni stresu, když mají rychle najít nové vhodné zaměstnance. Požadavky jsou vytvářeny v podobě popisu pracovních míst, profilů pracovních rolí a určení požadavků na zaměstnance. Na základě těchto dokumentů se vytvoří a zveřejní nabídka pracovního místa (Armstrong, 2015).

V prostředí malých firem si obvykle personální management zajišťuje sám majitel, nebo zaměstnanec, který má na starosti i jiné oblasti než jenom personalistiku, například účetnictví, provoz... V těchto podmínkách se tvoří požadavky na zaměstnance podle předchozích zkušeností manažera, nebo podle obvyklých požadavků na podobnou pozici.

Popis pracovního místa vymezuje pracovní role, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pro účely získání pracovníka se tento popis doplňuje informacemi o mzdě, benefitech, obtížnosti pracovního režimu apod. Specifikace požadavků na pracovníka nám již vymezuje požadavky na znalosti, dovednosti a schopnosti nutné pro výkon práce, dále také chování, které se očekává od zaměstnance, vzdělání, praktické zkušenosti, nejlépe ty, které je možno prokázat. Tyto požadavky můžeme rozdělit na:

- znalosti, které by uchazeč měl již mít před nástupem,
- dovednosti a schopnosti vyjadřují to, co musí zaměstnanec dělat, aby práci zvládal,
- schopnosti chování, je žádoucí chování, které je odvozeno a pozorováno na zaměstnancích, kteří svoji práci vykonávají efektivně, tyto schopnosti chování by také měly odpovídat organizační kultuře,
- odborná příprava, vzdělání, kurzy...,
- praxe, doložitelné činnosti z předchozí stejné nebo podobné práce,
- specifické požadavky, jsou takové, které zasahují do tvorby nových technologií, vyhledávání nových trhů...,

- zvláštní požadavky souvisí s měnícím se místem výkonu práce, práce ve ztížených podmínkách (Armstrong, 2015).

„Musíme tedy rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě... (Koubek, 2015).“

Koubek (2015) dále uvádí doporučené body popisu pracovního místa:

- název pracovní pozice, kterou organizace inzeruje,
- stručný soupis nejdůležitějších pracovních úkolů a odpovědností,
- umístění pracoviště,
- způsob a forma výcviku a vzdělávání,
- další pracovní podmínky, mzda, další pracovní podmínky.

Při vytváření popisu pracovního místa by se nemělo zapomenout na důležité požadavky na pracovníka:

- *„vzdělání, kvalifikace,*
- *dovednosti, schopnosti,*
- *pracovní zkušenosti,*
- *charakteristiky osobnosti (Koubek, 2015, s 134).“*

Při tvorbě požadavků na pracovníka Koubek (2015) upozorňuje na nutnost vytvoření několika oddílů důležitosti požadavků. Prvními jsou požadavky **nezbytné**, ty jsou takové, které jsou nutné pro zvládnutí náplně práce, u těchto požadavků není možná benevolence. Druhými jsou požadavky **žádoucí**, u kterých je dobré, pokud je uchazeč již splňuje, ale s určitým tréninkem a vzděláváním je možné jejich doplnění v průběhu práce. Třetí kategorií jsou požadavky **vítané**, které zvyšují výkonnost pracovníka, jeho potenciál a využitelnost pro organizaci, ale pro samotné přijetí nejsou bezpodmínečně nutné. Čtvrtou kategorií jsou požadavky **okrajové**, které nejsou důležité, a jejich nahraditelnost je vysoká. V nabídce zaměstnání je následně dobré toto rozdělení požadavků použít a při předvýběru se

podle něj orientovat. Tento postup může přispět k vyšší efektivitě získávání pracovníků, protože organizace poskytuje ucelené informace.

3.1.5 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnaní

Na základě popisu a specifikace pracovního místa, rozhodnutí o vnitřních nebo vnějších zdrojích, volbě požadovaných dokumentů od uchazečů, se vytvoří pracovní nabídka. Detailnost informací požadovaných od uchazeče se odvíjí od složitosti pracovní pozice. Na výkonné pozice nebo všeobecně známá pracovní místa, stačí stručný popis místa a základní informace o uchazeči. Oproti tomu u specifických pracovních míst, která vyžadují vysokou kvalifikaci, je nutné uvádět důkladnější popis práce, požadavků na uchazeče a dokumentů od něj požadovaných. Nabídka práce by měla potenciální uchazeče povzbudit, ale neměla by je uvádět v omyl a vytvářet přehnaná očekávání. Pokud uchazeč od práce, na základě nabídky práce, očekává nějaké kvality a ty nebudou naplněny, tak může být zklamán a v práci nespokojený. Rozčarování z nové práce může vyústit ve ztrátu nově přijatého zaměstnance. Je proto dobré, aby byly informace o pracovním místě reálné a nebyly úmyslně zkrášlované. Inzeráty by měly obsahovat všechny důležité informace (v předchozím textu zmíněné), uveřejnění by mělo probíhat na k tomu vhodných médiích, podle vhodnosti k obsazované pozici. Po ukončení inzerování je vhodné vyhodnotit efektivnost jednotlivých metod, jak z kvantitativního hlediska, tak z kvalitativního. Pro další inzerování a volbu médií je dobré vědět, kolik životopisů organizace obdržela a kolik z nich bylo adekvátních k požadavkům. Následnou analýzou, může organizace dospět k rozhodnutí změnit nebo rozšířit počet médií, ve kterých svá volná místa inzeruje. Vždy je vhodné uveřejňovat nabídku více způsoby, kombinovat možnosti, které dnešní doba nabízí (Koubek, 2015).

3.1.6 Dokumenty požadované po uchazeči

Pokud organizace využívá služeb agentury, tak dostane seznamu vhodných uchazečů a ty si následně zve na pohovor. Pokud si personální činnost zajišťuje sama, tak musí přezkoumat informace od uchazečů a sestavit seznam vhodných kandidátů k pohovoru (Armstrong, 2015).

V první řadě je důležité zvolit relevantní dokumenty, které budou po uchazeči požadovány. Tento krok může ovlivňovat úspěšnost následujících fází výběru. Organizace si tím určí, jak podrobné a k obsazovanému místu relevantní informace získá. Obvyklými

dokumenty bývají doklady o dosaženém vzdělání a praxi, vyplněný dotazník organizace, životopis, motivační dopis, doklad o zdravotní způsobilosti, výpis z rejstříku trestů. V motivačním dopise uchazeč píše, proč se o danou pracovní pozici uchází, jaké má představy o práci, jaké jsou jeho zkušenosti, silné stránky apod. (Koubek, 2015). Dotazník organizace a životopis jsou dva dokumenty, které vyžadují důkladnější komentář.

a) Dotazník organizace

Vzhledem k nutnosti férového a rychlého porovnávání různých uchazečů, je vhodné jim předložit k vyplnění dokument, který bude mít standardizovanou podobu a bude pro všechny stejný. Do něj doplní své vzdělání, praxi, kvalifikaci apod. ve formě, která usnadní předběžný výběr. Při tvorbě dotazníku organizace by si měli jeho autoři uvědomit, která kritéria jsou pro ně hlavní a budou sloužit k posuzování vhodných kandidátů. V dotazníku by se neměly vyskytovat diskriminační, či jinak zavádějící dotazy a žádat pouze nezbytné osobní údaje. (Armstrong, 2015).

Koubek (2015) rozděluje dotazníky do dvou forem a to na dotazník jednoduchý a otevřený. Jednoduchým dotazníkem se organizace o uchazeči dozví pouze holá fakta, ale za pomoci otevřeného dotazníku se uchazeč může prezentovat a zaujmout svojí osobitostí. První forma se využívá u méně kvalifikovaných prací, druhá forma se využívá při obsazování manažerských pozic. Otevřené dotazníky umožňují uchazeči, aby zaujímal určitá stanoviště, předvedl své argumentační schopnosti nebo ukázal kreativitu.

b) Životopis

Organizace může podle Koubka (2015) požadovat tři typy životopisů a to volný, polostrukturovaný a strukturovaný.

- Volný životopis je soupisem uchazečova života, formu si volí sám uchazeč a obvykle se snaží formulovat ho tak, aby vynikaly jeho silné stránky. Pro personalistu je práce s takovým životopisem obtížná, protože nemůže okamžitě srovnávat s jinými, ale musí si nejdříve vybrat informace, které jsou pro rozhodování podstatné. Výhodou tohoto typu životopisu je, že lze hodnotit přesvědčivost a argumentační schopnosti uchazeče, které může při psaní volného životopisu využít.

- Polostrukturovaný životopis je kombinací volného a strukturovaného životopisu. Měl by spojovat výhody volného životopisu a zároveň umožňovat personalistovi jednodušší práci při práci s ním.
- Strukturovaný životopis je podobný životopisnému dotazníku, ve kterém jsou důležité informace o uchazeči v určité požadované struktuře sestaveny tak, aby práce s nimi byla co nejjednodušší a aby bylo možné bez úprav porovnávat s jinými strukturovanými životopisy. Obvyklou chybou organizací bývá, že neuvedou přesnou formu, ve které má uchazeč životopis vytvořit, tím se snižuje jednoduchost práce s ním. V případě, kdy každý uchazeč pošle jinak strukturovaný životopis, tak se personalistovi jeho práce o mnoho ztíží. V případě, kdy je po uchazeči požadováno vyplnit dotazník organizace, který poskytne dostatečné faktické informace o uchazeči, tak je vhodné požadovat životopis volný, ze kterého může personalista zjistit další informace o písemném projevu, argumentačních a jiných schopnostech uchazeče.

3.2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců podle Bláha (2013), je finální fází procesu získávání a výběru pracovníků. Upozorňuje také na nadhodnocení požadovaných schopností, které byly zmíněny v kapitole 3.1.5 a které mohou mít neblahý vliv na spokojenost přijatého zaměstnance v nové práci. Na volbu metod výběru nového zaměstnance má vliv mnoho faktorů, jako je velikost pracovního trhu, ekonomická, sociální a politická situace v příslušné oblasti, státu nebo světa, podle působnosti firmy.

Doplnění poskytuje Armstrong (2015), který uvádí, že účelem výběru zaměstnanců je odhadnout, do jaké míry bude uchazeč schopen zvládnout pracovní náplň. Při tom se posuzuje také míra shody požadavků organizace na zaměstnance, s přihlášenými uchazeči.

Hladík (2008) upozorňuje na složitost a nákladnost procesu výběru zaměstnanců, tento proces by se neměl v organizacích podceňovat. Pokud organizace propustí zaměstnance ve zkušební době nebo zaměstnanec odejde sám, ztratí organizace více než pouze čas zkušební doby. Pro získání pracovníka, firma vynaložila také finanční prostředky na jeho plat po dobu zkušební doby, režijní náklady na získávání a výběr, které byly vynaloženy zbytečně, čas zaměstnanců a kolegů. Tyto náklady se budou muset znovu vynaložit na přijetí jiného vhodného uchazeče. Proto je důležité nebrat výběr nového zaměstnance na lehkou váhu.

Smyslem výběru zaměstnanců je zvolit nejvhodnějšího uchazeče. Problémem je, že se posuzuje míra vhodnosti uchazeče pro obsazovanou pracovní pozici. Porovnávají se zjištěné charakteristiky uchazeče s požadavky na pracovníka a není snadné srovnávat takto nekvantifikovatelné a obtížně měřitelné vlastnosti, schopnosti a osobnostní rysy. Pokud má výběr probíhat správně, mělo by se postupovat podle určitých kroků. Prvním krokem, který organizace provádí již při získávání zaměstnanců, je stanovení požadavků na obsazované místo. Druhým krokem je stanovení, na základě čeho se bude posuzovat odborná způsobilost. Třetím krokem je stanovení kritérií pracovního výkonu, podle čeho, jakých norem, se bude posuzovat, co je dobrý a co špatný výkon. Čtvrtým krokem je stanovení faktorů, které budou organizaci predikovat úspěšný budoucí výkon uchazeče, jako jsou pracovní posudky, dosavadní praxe apod. Pátým krokem je stanovení kritérií na osobnostní rysy pracovníka. Šestým krokem je stanovení faktorů a metod, pro zjišťování a předvídání osobnostních rysů. Sedmým krokem je vyřešení, jak získávat věrohodné a přiměřené informace, na otázky jestli může zaměstnanec vykonávat danou práci, jestli ji chce vykonávat a jestli zapadne do pracovního týmu (Koubek, 2015).

3.2.1 Předvýběr

Předvýběr je třídění žádostí uchazečů do několika skupin. Podle předem stanovených kritérií. Kritéria je možné rozdělit na nezbytná, velmi žádoucí a žádoucí. Všichni uchazeči, kteří budou pozvaní k pohovoru, musí splňovat nezbytná kritéria. Velmi žádoucí kritéria mohou zvýhodnit osobu, která je splňuje, v případě rozhodování mezi srovnatelnými uchazeči. Poslední žádoucí kritéria jsou taková, která jsou pozitivně vnímaná, ale nejsou přímo rozhodující. Na základě analýzy životopisů a podle kritérií, se mohou rozdělit do tří skupin a to na vhodné, přijatelné a nevhodné uchazeče. Výsledný počet pozvaných uchazečů na pohovor by měl být mezi čtyřmi až osmi. Nižší počet snižuje možnost volby a vyšší zabere mnoho času na pohovory a zvyšuje riziko snížení efektivnosti výběru. Jako slušné se považuje informování neúspěšných uchazečů, že neprošli do dalšího kola. Některé uchazeče je možné nechat v rezervě a také jim toto stanovisko oznámit e-mailem (Armstrong, 2015).

3.2.2 Pozitivní výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je součástí obsazování volných pracovních míst. Toho dosahujeme pomocí námi stanovených kritérií a metod výběru uchazečů. Posuzuje se odborná způsobilost a rozvojový potenciál i možný funkční postup uchazečů v organizaci, srovnává se s kritérii a pomocí tohoto srovnání se volí uchazeč, který nejlépe splňuje dané požadavky. Při výběru zaměstnanců je dobré se zaměřovat na tzv. „pozitivní přístup“, tedy na požadavky, které uchazeč splňuje a proč ho přijmout. Princip je založený na zjišťování a využívání dovedností a silných stránek uchazeče, ovšem ne na potlačování nedostatků. Tento přístup přispívá, pokud je použit ve všech personálních činnostech, k zvýšení motivace, schopností, výkonnosti zaměstnanců, jeho nedílnou součástí je pravidelné hodnocení a spravedlivé odměňování, případně vzdělávání. Tento přístup je také využíván v „diverzity managementu“, kdy se využívá individuálních schopností jedinců účelným vytvářením pracovních příležitostí a podmínek, s příkloněním k různorodosti zaměstnanců (Šikýř, 2014).

3.2.3 Zásady efektivního výběru

Definuje Koubek (2013) jako následujících šest zásad efektivního výběru zaměstnanců.

- Výběr jako „transplantace“ je pravidlo, podle kterého nevybíráme nejlepší kandidáty, ale ty nejvhodnější. Pro správnou aplikaci tohoto pravidla je nutné znát přesná specifika obsazovaného místa, jeho klíčové zodpovědnosti a činnosti, které bude budoucí zaměstnanec vykonávat. Z toho by měly vyplývat schopnosti a dovednosti, které by měl uchazeč splňovat.
- Objektivita je důležitou složkou efektivního výběru. Výběrové metody by měly být založené na využití správných postupů, které budou transparentně popsány. Díky objektivnímu výběrovému řízení je umožněno provádět kvalitní výběr a získávat kvalitní zaměstnance.
- Princip vícera očí, vzhledem k tomu, že každý pozorovatel může mít vlastní názor a úhel pohledu, je vhodné, aby při výběru zaměstnance byli alespoň tři lidé. Sníží se tím riziko chyby nebo zkreslení pozorování a hodnocení. Měla by vzniknout diverzita vybírajících, která umožní skutečnou rozličnost v názorech. Princip vícera očí tedy znamená, že při výběru by mělo pozorovat a rozhodovat více osob s rozličným věkem, zaměřením, osobnostními rysy...

- Multisituační přístup by měl zajistit objektivizaci uchazeče, jeho prozkoušení více metodami, tak aby bylo zjištěno, jak jedná v určitých situacích a jaké jsou jeho silné stránky.
- Trychtýřový přístup znamená posupné vylučování a porovnávání jednotlivých přihlášených kandidátů až z toho to procesu vyjde vítězný.
- Efektivita znamená nízké náklady za každou cenu, ale tento přístup může kolidovat s předchozími. Pro personalisty to znamená vybalancovat náklady s možnými výnosy, tedy zbytečné neprotahování výběrových řízení, zajištění dlouhodobé uplatnitelnosti nového zaměstnance a jeho přínosu organizaci.

3.2.4 Predikční validita a spolehlivost faktorů

Aby bylo možné určit, jaká metoda je z hlediska výběru nejvhodnější, tak se měří jejich predikční validita. Jedná se tedy o míru, s jakou daná metoda dokáže předpovědět pracovní úspěch či neúspěch kandidáta. Predikční validita je vyjádřena koeficientem korelace a hodnotí, jestli daná metoda predikuje budoucí výkon, či nikoliv a v jaké míře. Pokud je koeficient 1, znamená to, že metoda je schopna plně předpovědět budoucí výkon, naopak koeficient 0 by znamenal, že daná metoda není vůbec schopna předpovědět budoucí výkon (Bláha, 2013).

Spolehlivostí faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce, je zjišťování, v jaké míře jsou výsledky uchazeče shodné u stejného testu, v různý čas. Pokud uchazeč dokáže zopakovat stejné výsledky testu, tak je spolehlivost vysoká, pokud ne, testy jsou v tom případě nespolehlivé pro predikci budoucího pracovního výkonu (Koubek, 2015).

V tabulce číslo 3.1 je možné se povšimnout různých hodnot predikční validity. Nejvyššího koeficientu dosáhl výkonový test a assessment centre, je nutné podotknout, že jsou to metody nákladné, které se jistě nevyplatí provádět u všech pozic. Pro srovnání je v tabulce červeným písmem vložena hodnota koeficientu predikční validity z knihy pana Koubka (2015). Mezi koeficienty Kociánové a Koubka, jsou značné rozdíly. Ve většině případů, u méně náročných pozic, postačí životopis, případně reference a strukturovaný rozhovor. Jak je již dříve zmíněno, personalista se musí ohlížet na časovou a finanční náročnost v porovnání k přínosu nového zaměstnance firmě. Před využitím jednotlivých metod je nutné se zamyslet, které jsou opravdu nezbytné pro výběr správného zaměstnance, na danou pozici.

Metody výběru s nižší predikční validitou	Metody výběru s vyšší predikční validitou
dokumety uchazeče (0,14) (životopis, motivační dopis)	test inteligence (0,27-0,61)
nestrukturovaný rozhovor (0,14) (0,31)	multimodální rozhovor (0,27-0,51)
test osobnosti (0,15) (0,38)	životopisný dotazník (0,37) (0,4)
školní známky (0,15)	strukturovaný rozhovor (0,4) (0,62)
grafologická expertíza (0,2) (0,0)	zkušební doba (0,44)
posudky a reference (0,26) (0,13)	assessment centre (0,45) (0,41)
	výkonový test (0,45) test schopností (0,54) ukázka práce (0,55)

Tabulka 3.1 Hodnoty predikční validity výběrových metod černě Kociánová (2010, s. 127) červeně Koubek (2015) zprostředkovaně pramen M. Smith.

3.2.5 Metody výběru zaměstnanců

Bláha (2013) uvádí jako metody výběru zaměstnanců, přijímací a výběrový pohovor, testy, životopis, reference z předchozích zaměstnání, zdravotní prohlídku, assessment centre, výpis z rejstříku trestů a grafologii. Koubek (2015) doplňuje výčet metod o dotazník organizace a přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu. Tyto metody budou dále detailněji popsány.

Pohovor

Podle Koubka (2015) je výběrový pohovor nejčastěji používanou metodou výběru pracovníku. Pro velké množství personalistů je zároveň také rozhodujícím faktorem při výběru. Ovšem, pokud má mít kvalitní výstup, tak musí být správně proveden. Při výběrovém pohovoru jsou důležité tři cíle, získání doplňujících informací o uchazeči, důkladnější informování uchazeče o náplni práce, organizaci celkové a posledním důležitým cílem je posouzení osobnosti uchazeče. Výběrový pohovor je možné dělit z hlediska množství a struktury účastníků a podle formy pohovoru. Z hlediska množství a struktury uchazečů členíme na pohovor 1+1, před panelem posuzovatelů (komisí), postupný pohovor, skupinový pohovor. Z hlediska formy je možné rozlišovat strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný. Koubek (2013) doplňuje behaviorální interview a stresový pohovor. Dvořáková (2012) doplňuje o online psychometrii.

Armstrong (2015) uvádí důležité výhody a nevýhody výběru zaměstnanců pomocí pohovorů. Jako výhody uvádí osobní setkání s uchazečem s možností posouzení schopnosti uchazeče začlenit se do týmu a umožnění uchazeči osobně posoudit organizaci. Další výhody spatřuje obdobně jako Koubek (2015) v možnosti klást uchazeči otázky zaměřené na jeho obor a vytvoření úsudku o jeho znalostech, schopnostech a osobnosti, dále důkladnější seznámení uchazeče s obsazovanou pozicí. Nevýhody spatřuje Armstrong (2015) v problematické prediktivní validitě pohovorů a jejich spolehlivost ve vztahu k budoucímu výkonu, v subjektivním posuzování uchazeče vedoucí k předpojatému posuzování.

- **Strukturovaný pohovor** popisuje Dvořáková (2012), jako soubor předem připravených otázek, sloužících k identifikování uchazeče. Umožňují posuzovat všechny uchazeče podle stejných měřítek. Problémem těchto pohovorů může být, že jsou otázky obecně známé a uchazeči se na ně mohou připravit a odpovídat naučenými frázemi. Personalisté mohou, proti nacvičeným odpovědím, použít nestandardní otázky, které uchazeče vyvedou z jeho natrénovaného postoje a pomohou prozradit něco o jeho skutečné povaze. Koubek (2015) doplňuje, že se jedná o způsob, který je efektivnějším a spolehlivějším než nestrukturovaný, protože jeho forma snižuje pravděpodobnost vynechání některých otázek. Strukturovaný pohovor snižuje rozdíly v hodnocení uchazečů. Jeho průběh je třeba dokumentovat a výsledné dokumenty archivovat, jako ochranu před případným napadením objektivitu.
- **Nestrukturovaný pohovor** je podle Armstronga (2015) pouhou diskusí, ve které se tazatel ptá na otázky, které ho zajímají a to bez konkrétního cíle. Výjimkou jsou nestrukturované pohovory, vedené za účelem zjištění celkového pohledu na uchazeče. Uchazeči jsou obvykle posuzováni podle celkového dojmu, kterým při rozhovoru působí, což je velice subjektivní a může být i zavádějící při vyhodnocení. Dvořáková (2012) doplňuje, že je veden buď nezkušeným nováčkem, který se teprve učí způsobům vedení rozhovorů nebo zkušeným profesionálem, který z nonverbální komunikace dokáže vyčíst mnohé informace o uchazeči, které sám ani nechtěl sdělit.
- **Polostrukturovaný pohovor** rozdělují Tomšík a Duda (2011), na dvě části. První část má za úkol odhalit odbornou způsobilost uchazeče a ta druhá jeho osobnost a motivaci. První část je strukturovaná a ta druhá je nestrukturovaná. Ze tří forem, které jsou zde uvedeny, tato působí jako nejprívětivější, zároveň

umožňuje objektivní srovnání mezi uchazeči a objasnění jejich postojů. Koubek (2015) doplňuje, že je tato forma náročná na schopnosti hodnotitele, který by měl být důkladně proškolen. Zmiňuje také, že je možné pojmout celý rozhovor nestrukturovaně, se stanovením jistých cílů, které musí být všechny splněny. Strukturovaná a nestrukturovaná složka se může vzájemně prolínat a volně na sebe navazovat.

- **Pohovor 1+1** je rozhovor jednoho s jedním. Tento typ pohovoru, je doporučován při obsazování pozic s nižšími nároky na vzdělání a osobnostní charakteristiky. Vede ho jeden zaměstnanec organizace, může se jednat o personalistu nebo přímého vedoucího, který má oprávnění rozhodnout o přijetí, či nepřijetí. Pohovor 1+1 bývá také používán jako první kolo přijímacího řízení, ve kterém může následovat pohovor před komisí apod. (Dvořáková, 2012).
- **Pohovor před komisí**, má minimálně dva zástupce organizace a uchazeče, ale optimální počet zástupců organizace je tři. Komise se může skládat z přímého nadřízeného, nadřízeného o stupeň výše, budoucí kolega, psycholog aj. (Dvořáková, 2012).
- **Postupný pohovor** je sérií pohovorů 1+1 s různými zástupci organizace. Je časově náročnější, než pohovor před komisí a pohovor 1+1, ale měl by kompenzovat nevýhody těchto typů pohovorů (Koubek, 2015).
- **Skupinový pohovor** je složen z více uchazečů, na straně jedné a jednoho nebo více zástupců organizace, na straně druhé. Díky tomuto pohovoru, je možné zjistit chování uchazečů ve skupině, ale je zde nebezpečí, že se někdo v množství uchazečů nevyjádří a bude špatně posouzen. Pro vedení tohoto typu pohovoru je nutné, aby byli hodnotitelé výborně proškoleni a měli vše dobře zorganizované (Koubek, 2015).
- **Behaviorální interview** rozvádí Koubek (2013). V oblasti kriminalistiky lze nalézt základy behaviorálního profilování. Podle této teorie je budoucí chování člověka předpověditelné, podle jeho chování v minulosti. Hodnotitel se ptá na to „Co byste dělal, kdyby...“, na konkrétních příkladech z minulosti, se kterými se mohl uchazeč v minulosti setkat. Behaviorální pohovor má tři vrstvy názor, příklady a kritická místa. **Názor** vyjadřuje přesvědčení člověka, že by v určité situaci nějak jednal, ale jeho jednání nemusí být shodné s jeho

slovy. Při pohovoru je nutné jít více do hloubky, pokud kandidát říká, že je kreativní, tak nestačí ten výrok pouze akceptovat. **Příklad** vyjadřuje konkrétní situaci z minulosti uchazeče, například v jeho kreativitě. Hodnotitel by se měl dotázat, v jaké situaci byl uchazeč kreativní a ten by měl konkrétně odpovědět. Při takovém dotazu je vhodné na uchazeče nevytvářet nátlak, dát mu dostatek času na rozmyšlenou a ptát se na souvislosti, pomoci uchazeči se vzpomínáním, ale nenechat ho odbíhat od tématu. Poslední vrstvou jsou **kritická místa**, která vyjadřují mimořádné situace, kdy se uchazeči nedařilo svoje schopnosti prosadit nebo využít. Jsou to okamžiky v životě uchazeče, kdy narazil na omezení. U kreativity by mohly být omezením například pravidla organizace, zákonné normy apod. (Koubek, 2013).

- **Stresový pohovor** je typ pohovoru, ve kterém je uchazeč cíleně dostáván pod tlak. Účelem takového chování je, zjistit, jak se bude chovat ve stresové situaci. Existuje mnoho způsobů, jak vytvořit stresovou situaci, následuje několik příkladů. **Náhlý pád** je metoda, při které hodnotitel, v průběhu nevinné konverzace, spustí sérii útoků. Další možností je **zpochybnění integrity** kandidáta, zpochybněním jeho důvěryhodnosti. **Vyjádření despektu**, zpochybnění uchazečova výkonu na pohovoru. Nad míru **náročné otázky**, které není možné bez podkladů zodpovědět v rychlém sledu a bez souvislostí. Pro uchazeče bývá také náročné hraní rolí, ve kterém je velký prostor pro vytváření nátlaku. Stres je v pohovoru pouhým prostředkem k zjištění chování uchazeče, neměl by být samoučelný. Po ukončení stresového pohovoru by mělo být uchazeči oznámeno, že proběhl stresový pohovor, že útoky a tlak na něj vyvíjený nebyly osobní a byly nezbytné pro zjištění jeho reakcí (Koubek, 2013).

Zkoumání životopisu

V tomto případě se myslí životopis nestrukturovaný, jehož zkoumáním je možné zjistit možné charakterové a osobnostní vlastnosti uchazeče. Tato metoda se obvykle používá v kombinaci s jinou, ale patří stále mezi oblíbené metody (Koubek, 2015).

Testy pracovní způsobilosti

Tvoří skupinu nejrůznějších testů s různou validitou a spolehlivostí. V České republice se stávají populárními testy osobnosti, od kterých se v Americe již ustupuje a používá je pouze 6% organizací, kvůli nízké validitě. Testy pracovní způsobilosti jsou obvykle používány jako doplňkový nástroj výběru zaměstnanců (Koubek, 2015).

Dobrý test by měl poskytovat informace, které napomohou objektivnímu a racionálnímu výběru zaměstnanců. Testy by měly být sestaveny na základě výzkumů, na spolehlivém vzorku lidí a prováděny experty. Jejich vyhodnocením by mělo umožnit objektivní posouzení uchazeče. Při využití různých testových metod, by mělo být přihlíženo k jejich účelnosti. Pokud bude požadován test inteligence, tak by pro danou pozici měla být inteligence klíčovou vlastností, stejně tak u dalších metod testování (Armstrong, 2015).

- Testy schopností zjišťují, jaké schopnosti a vědomosti jsou uchazeči schopni využívat. Měří verbální, numerické, prostorové a mechanické schopnosti uchazeče (Armstrong, 2015).
- Testy znalostí a dovedností prověřují hloubku znalostí a dovedností, které se uchazeč za svůj život naučil. K těmto testům patří například i ukázka práce. Koubek (2015) popisuje také následující testy osobnosti a inteligence.
- Testy osobnosti mají za úkol ukázat základní rysy uchazečovi osobnosti, jeho povahu, racionalitu v uvažování, emotivnost, společenskost, zájmy, postoje, hodnotovou orientaci apod. Výsledky osobnostního testu mohou zajistit, zda se uchazeč pro práci hodí, či nikoliv.
- Testy inteligence srovnávají inteligenci jedince s populací. Posuzují schopnost testovaného myslet a plnit duševní požadavky.

Online psychometrie

Díky rozvoji technologií, se mění také možnosti testování uchazečů. Do personalistiky také proniká vývoj spojený s počítačovými informačními systémy. Online psychometrie je začlenění psychodiagnostických nástrojů, jako jsou testy pracovní způsobilosti, které byly výše zmíněné. Nové technologie vyžadují od personalistů jistou schopnost přizpůsobovat jim i postupy, pro jejich urychlení a zjednodušení. Mnozí personalisté přesto volí staré a osvědčené postupy v obavě, že zavádění nových a to přes jejich časovou náročnost

a zastaralost. Online psychometrie umožňuje férové hodnocení pro všechny, bez „halo efektu“, kterému je i pro profesionála obtížně se někdy vyhnout. Online psychometrie je soubor diagnostických nástrojů, které mají oběma stranám umožnit pochopení a kvalitnější identifikaci schopností a limitů člověka (Dvořáková, 2012).

Reference z předchozích zaměstnání

Tato metoda je založena na zkoumání a zajištění referencí od předchozích působišť uchazeče, tedy ze škol, bývalých zaměstnání, od lidí, kteří uchazeče znají apod. Metoda je velmi oblíbená v USA, kde si zaměstnavatelé nedovolí vystavit nepravdivý posudek, který by mohl být napadnutelný u soudu, a proto jsou tam posudky vnímány jako věrohodný zdroj informací o uchazeči (Koubek, 2015).

Assessment center

Populární metoda pro výběr pracovníků na manažerské, vedoucí, odborné či pro firmu jinak důležité pozice. Jedná se o soubor více metod testování, použitých za sebou, pro komplexní posouzení schopností a rozvojového potenciálu. Metodu lze použít na jednotlivce i týmy. Účastníci splní blok úkolů, který je následně hodnocen buď příslušnými vedoucími pracovníky nebo psychology. Při testování se používají simulace práce, řešení praktických každodenních problémů manažerů, testy osobnosti, pohovory a testy schopností, proto jsou výsledky velmi přesné a s vysokou predikční validitou. Program je pro organizaci velmi nákladný a časově náročný, proto by se měl využívat v případech, kdy je skutečně nutné takto detailně analyzovat a vyhodnocovat uchazeče. Důležité je také využívání assessment center, které bude vhodné pro danou pozici, jejichž obsah odpovídá obsazovanému pracovnímu místu, nevhodným řešením jsou mnohé nabídky univerzálních assessment center (Koubek, 2015).

Zkušební doba pro nejlepší uchazeče

Jedná se o nákladnější metodu, která je ovšem jedna z nejefektivnějších. Při práci je možné uchazeče posoudit a porovnat v reálném prostředí, kde mohou prokázat své kvality a způsobilost. Na zkušební dobu se přijme několik nejvhodnějších uchazečů, mezi kterými se volí až před uplynutím zkušební doby, na základě jejich reálných výsledků. Nejlepšího si organizace ponechá a ostatní propustí ve zkušební době. Pro neúspěšné kandidáty

je nevýhodou následný zápis v životopise o propuštění ve zkušební době, což jim může škodit při hledání další práce. Koubek (2015)

3.2.6 Právní hledisko výběru zaměstnanců

Každý zaměstnavatel má ze zákona povinnost zpracovávat a uchovávat údaje svých zaměstnanců, například z důvodů mzdového účetnictví, vedení zaměstnaneckých karet, odvodů zdravotního a sociálního pojištění, daňových přiznání apod. V dohledné době, konkrétně 25. 5. 2018, nabude účinnosti nové nařízení evropské unie o ochraně osobních údajů GDPR (General Data Protection Regulation). Toto nařízení, nejenže velice citelně zasáhne do administrativních procesů větších organizací, jejich financí, ale také ovlivní, v této práci sledovaný, výběr zaměstnanců.

Stručný výklad GDPR

Úřad pro ochranu osobních údajů uvádí v základní příručce k GDPR stručné shrnutí informací týkající se nového nařízení. Nařízení GDPR bude od 25.5.2018 stanovovat pravidla pro zpracování osobních údajů a nahradí doposud platný zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Nařízení bude platit ve všech státech EU, navíc i na Islandu, v Norsku a Lichtenštejnsku. Důvodem zavedení nového nařízení, byla především nejednotnost právních úprav v členských zemích a nevhodnost současné úpravy, vzhledem k rozvíjejícím se technologiím a pohybu osobních údajů. Nařízení nepředstavuje revoluci v základním vnímání ochrany osobních údajů, pouze rozšiřuje a zpřísňuje nároky na zpracování osobních údajů. Změny se dotknou především velkých zpracovatelů osobních údajů, jako jsou banky, telekomunikační operátoři apod.

Škorníčková (GDPR, 2018) uvádí, že bude velmi problematické čerpání informace o uchazeči z jeho online profilu na sociálních sítích. Pokud zaměstnavatel bude chtít tyto informace získat pro potřeby výběrového řízení, tak pouze se souhlasem dotyčné osoby a pouze v případě, že má oprávněný zájem. Zaměstnavatel musí prokázat, že znalost chování uchazeče v osobním životě je významná pro rozhodování o přijetí. Je potřeba rozlišovat mezi profily soukromými a profesními, u soukromých profilů bude pro organizaci náročnější obhájit jeho prozkoumání.

3.2.7 Chyby při výběru zaměstnanců

Tomšík a Duda (2011) spatřují jako nejčastější chyby nepřesné stanovení pracovní náplně, nejasný a neprofesionální průběh výběrového pohovoru, kladení nepřiměřeně velkého důrazu na výsledky testů, v případě častého selhávání uchazečů není hledána chyba na straně organizace a nakonec nerealistické představy organizací o požadavcích na uchazeče.

Dále uvádí Halík (2008) v několika bodech, na co si dát pozor, při výběru. Organizaci se může stát, že uchazeč je ve skutečnosti konkurencí nastrčený člověk, který má za úkol o ní zjistit citlivé informace. Pozor by si měla organizace dávat také na „skokany“, tedy uchazeče, kteří mění často práci ve zkušební době a tímto způsobem překonávají období hledání lépe placeného místa. V případě, že při výběrovém řízení není žádný uchazeč vhodný, organizace by neměla přijímat nikoho a před vypsáním nového výběrového řízení analyzovat důvody, proč se nepodařilo najít vhodného kandidáta. Pozornost by měl také vzbuzovat vysokoškolák, který se hlásí na místo pro středoškoláka, buď se jedná o ne moc schopného vysokoškoláka nebo člověka, který brzy odejde za lepší nabídkou, odpovídající jeho vzdělání.

Koubek (2013) uvádí několik chyb na straně hodnotitele. Efekt přisnosti nebo shovívavosti, kdy hodnotitel podle své náklonnosti je buď shovívavější k jemu sympatickým osobám, nebo naopak přísnější na osoby, které mu nesedí. Efekt středové tendence, pokud si hodnotitel není jistý výsledkem nebo je již unavený, tak má tendenci volit středovou hodnotu. Efekt primárnosti, který způsobuje, že je kladen větší význam dříve zjištěným informacím a nové informace se jim přizpůsobují. Haló efekt je utvoření prvního dojmu, který následně přetrvává a vytváří obraz o celém člověku. Utváření představy o člověku na základě stereotypů je utvoření si představy o člověku na základně nějaké charakteristiky, například lidé s brýlemi jsou podvědomě považováni za inteligentnější. Další chybou je efekt konformity, kdy se jednotlivec přiklání k názoru většiny, i když se s ním neztotožňuje.

3.3 Shrnutí teoretické části

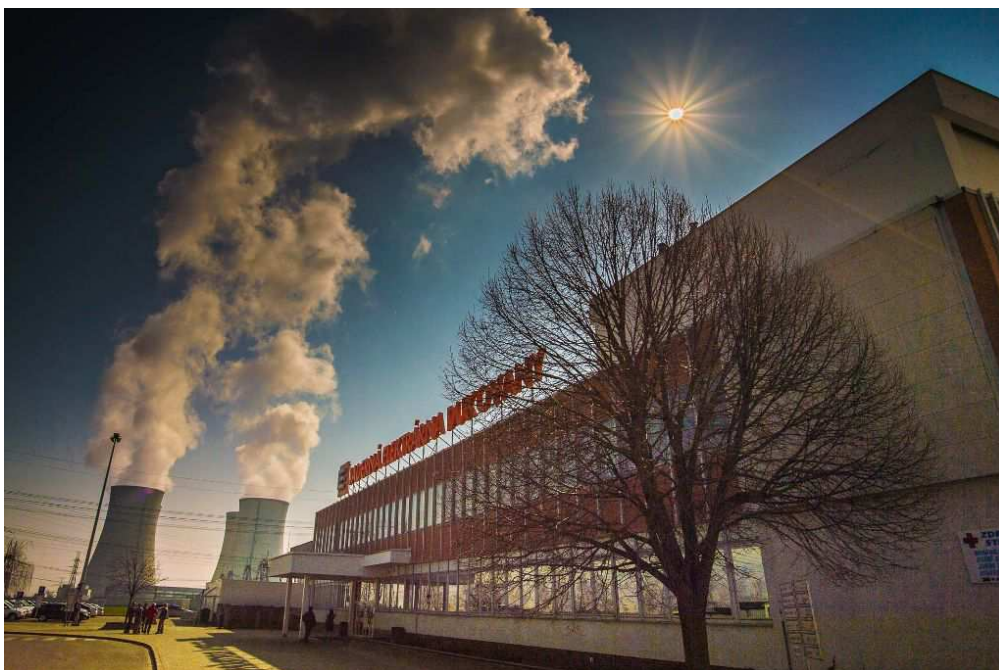
Teoretická část práce je zaměřena na teorii získávání a výběru zaměstnanců a je zpracována na základě odborné literatury. Její obsah slouží jako podklad a rámec pro tvorbu praktické části. Do teoretické části byly pro dokreslení současné reality vloženy výsledky z průzkumů na celosvětové úrovni a jeden z ČR. Nábor pracovníků je možné chápat jako systém, který vhodně definuje Nick Wilton. Prvky tohoto systému byly definovány v teoretické části a v praktické části budou analyzovány a aplikovány na konkrétní organizaci.

Wilton (2011) vysvětluje systém získávání a výběru zaměstnanců na přehledném grafu, který bude popsán v textové formě. Systém má na počátku analýzu vnitřního a vnějšího prostředí na trhu práce. U vnějšího prostředí by měla proběhnout analýza obchodní strategie, předpokládané aktivity na trhu, technologických změn, sociálních a demografických změn a potenciálních ekonomických souvislostí. Vnitřní prostředí by mělo být analyzováno z hlediska řízení výkonnosti talentů, školení a vývoje, organizace práce, kompetence pracovních sil, pracovní prostředí, HR strategie, politiky a praxe organizace. Na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí postoupí organizace k plánování a hodnocení požadavků na lidské zdroje, které jsou rozdělené na dvě větve. První větev se týká práce, jde tedy o analýzu práce, popis práce a osobní specifikace důležité pro výkon práce. Druhá větev se týká kompetencí, které by měly být analyzovány a z nich vytvořen rámec kompetencí. Po těchto přípravných procesech již následují procesy získávání a výběru pracovníků, jejich přijímání a následné měření pracovního výkonu. Po ukončení těchto procesů je vhodné provádět zpětnou vazbu, která bude podle nových potřeb ovlivňovat analýzu práce a kompetencí.

4 Charakteristika vybrané organizace

Jaderná elektrárna Dukovany je první jadernou elektrárnou, postavenou na území České republiky. V současnosti je její instalovaný výkon 2040 MW, skládá se ze čtyř bloků, každého o výkonu 510 MW. Předmětem její činnosti je výroba elektrické energie. S ohledem na dlouhou dobu od její výstavby je zřejmé, že většina investičních nákladů byla již odepsána a v současnosti tak představuje s ohledem na nízké provozní náklady na palivo, v porovnání s ostatními zdroji, jeden z nejekonomičtějších zdrojů elektrické energie v ČR. Ostatní elektrárny mají mnohem větší náklady na MW a tudíž je jejich energie dražší nebo méně výnosná. U některých ekologických zdrojů elektrické energie jsou sice náklady na palivo nízké či žádné, ale s ohledem na vysoké investiční náklady by jejich provoz byl ekonomicky nerentabilní bez dotací z veřejných financí či domácností.

Jako zaměstnavatel má EDU střední velikost, neboť přímo v elektrárně v současnosti pracuje více než 700 zaměstnanců. Výpočet zaměstnanců EDU však není tak jednoduchý, jak by se na první pohled mohlo zdát, protože je EDU pouze organizační jednotkou velké skupiny ČEZ. Mnoho zaměstnanců vykonává práci i na jiných elektrárnách či jiných organizačních jednotkách skupiny, někteří zaměstnanci jsou externí a někteří jsou jako dodavatelé. Skupina ČEZ zaměstnává souhrnně, ve všech odvětvích, kterým se věnuje, více než 26 500 lidí, z toho pohledu se tedy jedná o velkého zaměstnavatele, nadnárodního významu.



Obrázek 4.1 Jaderná elektrárna Dukovany pohled na hlavní vrátnici a chladicí věže. Zdroj: Skupina ČEZ (Online, 2018)

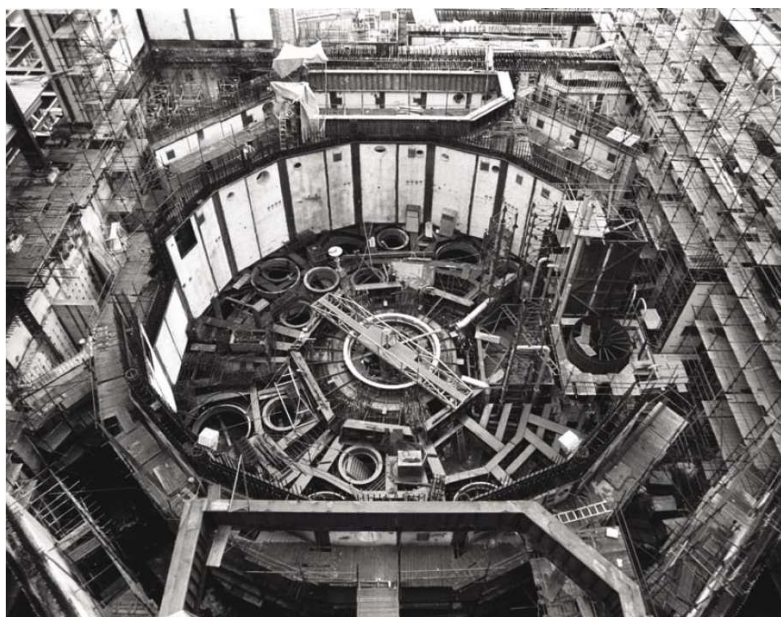
4.1 Historie a současnost

Na počátku 70. let byla v tehdejším Československu podepsána mezivládní dohoda o výstavbě dvou jaderných elektráren. Jedné na Slovensku v Jaslovských Bohunicích a druhé na Moravě u obce Dukovany. V důsledku změn v projektech byla výstavba Dukovanské elektrárny, posunuta až na rok 1978. O sedm let později (květen 1985) byl spuštěn první reaktorový blok, zbývající tři bloky byly postupně spuštěny do dvou let od prvního. Při spouštění druhého a třetího reaktorového bloku se podařilo vytvořit světový unikát a to spouštění dvou bloků jedné jaderné elektrárny ve stejném roku. Přes to, že podklady pro celou stavbu zpracovávala firma LOTEK (SSSR), bylo více než 80% použitých zařízení, vyrobených v ČR (Skupina ČEZ, 2018).



Obrázek 4.2 Stavba Dukovanské elektrárny. Zdroj: Spilka a Sucharda (2010, online, s. 11)

Spilka a Sucharda (2010, online) uvádí, že v době nejintenzivnější výstavby, bylo na stavbě a montážích zaměstnáno necelých dvanáct tisíc lidí. Porevoluční období přineslo řadu změn, nejen v organizační struktuře organizace, ale také v jejím vystupování vůči okolí. Strategií organizace byla otevřenost a plné informování okolí o její činnosti. V porevolučním období byla jaderná energetika veřejností vnímaná jako tajemná a nebezpečná, proto se organizace zasazuje o osvětu a vzdělávání v tomto směru. V roce 1994 organizace otevřela informační centrum, ve kterém se může každý seznámit s procesy probíhajícími při výrobě elektrické energie v jaderné elektrárně. Na základě podnětu organizace, byl ve spolupráci s krajem Vysočina v roce 2009, na Střední průmyslové škole v Třebíči, otevřen nový maturitní obor Energetika. Díky této činnosti a také od spolupráce s vysokými školami, si organizace slibuje větší zájem o vzdělání v jaderné energetice a více vhodných uchazečů na specializované pracovní pozice.



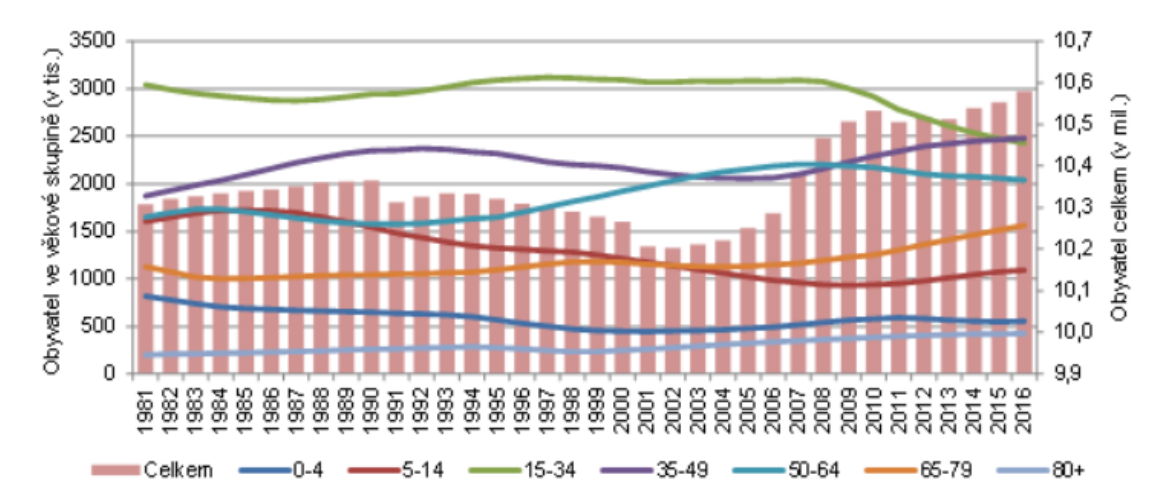
Obrázek 4.3 Šachta reaktoru a cirkulačních smyček. Zdroj: Spilka a Sucharda (2010, online, s. 9)

4.2 Okolí organizace

V této kapitole budou definovány vnější vlivy, které působí na získávání a výběr zaměstnanců EDU, které nemůže organizace ovlivňovat vůbec nebo velmi málo. Těmito vlivy jsou do značné míry demografické změny, vzdělanost populace, rozvoj školství, zaměstnanosti, ale také rozvoj technologií a v závislosti na tom tvorba nových oborů. Dalšími faktory, které ovlivňují získávání a výběr zaměstnanců jsou legislativní, politické a ekonomické změny týkající se personální problematiky. Vyjmenované body mohou naznačovat jistou podobnost s PESTLE analýzou. Tato domněnka je na místě, protože z ní budou analyzovány některé body, ale nejedná se o kompletní PESTLE analýzu, nýbrž o analýzu okolí organizace zaměřenou na faktory ovlivňující získávání a výběr zaměstnanců.

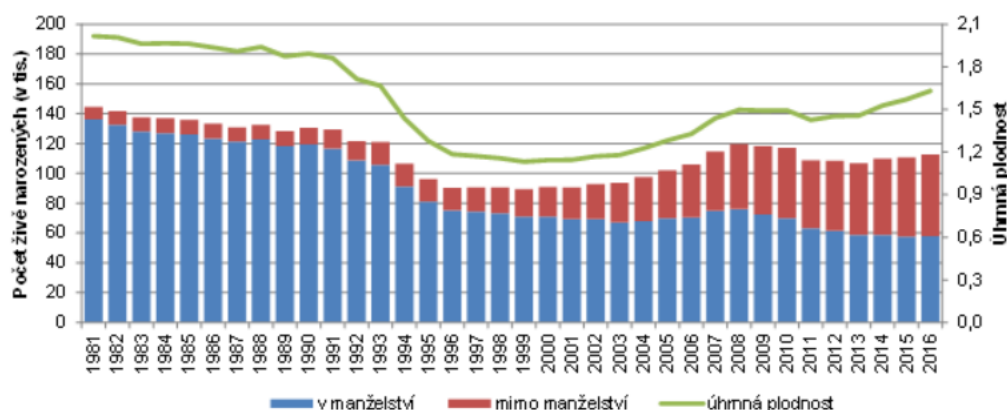
4.2.1 Demografický vývoj

Demografický vývoj a vývoj počtu obyvatelstva, je důležitým faktorem množství praceschopných lidí. Logickou úvahou je možné dospět k přímé úměře, že s růstem počtu obyvatel roste počet praceschopných lidí. Samozřejmě tato úvaha nebude platit ve všech situacích a vyšší množství obyvatel nemusí nutně znamenat větší počet práce schopných lidí. Pro správnou interpretaci dat počtu obyvatel musíme znát také jejich vzdělanostní a věkovou strukturu a vývoj zaměstnanosti, která bude rozebírána dále.



Graf 4.1 Vývoj počtu obyvatelstva podle věku, od roku 1981-2016. Zdroj: ČSU (online, 2017)

Z grafu 4.1, vývoje počtu obyvatel ČR je možné sledovat jeho nárůst od roku 2002 až do současnosti, se zakolísáním mezi lety 2011-2014. Od roku 2001 do současnosti se navýšil absolutní počet obyvatel ČR o 600 000 lidí. Důvodů takového nárůstu je samozřejmě více, mezi nejdůležitější patří zvýšená porodnost, migrace a dosahování vyššího věku. Trend, který je z grafu možné sledovat, je postupné stárnutí obyvatelstva, snižování počtu obyvatel ve věku 15-35 let a navyšování množství obyvatel ve věku 35-46 let. Ani mírně se zvyšující porodnost, kterou demonstruje graf č. 4.2, významně neovlivňuje postupné stárnutí populace. Personální práce se proto musí více zaměřovat na zaměstnance 50+ a lidi v důchodovém věku, kteří by měli nahrazovat snižující se přísun mladých zaměstnanců. Pro vyvážení je nutné zmínit také pozitivum a to zvýšenou diverzitu pracovního prostředí, která přispívá k vyšší efektivitě při práci.



Graf 4.2 Vývoj porodnosti České republiky od roku 1981-2016. Zdroj: ČSU (online, 2017)

4.2.2 Vzdělanostní struktura populace a vývoj školství

Pro zaměstnavatele může být užitečným ukazatelem také vývoj vzdělanostní struktury v ČR, který znázorňuje tabulka č. 4.1. Pro organizace zaměstnávající převážně vysokoškolsky vzdělané zaměstnance může být velmi pozitivní nárůst vysokoškolsky vzdělaných obyvatel o 3,6 % oproti roku 2001. Vyšší počet potenciálních uchazečů zjištěných na základě jejich vzdělání může znamenat i větší možnost výběru. V kombinaci s celkovou nezaměstnaností, která je rozdělená podle vzdělání, může organizace zjistit, kolik je na trhu práce volných potenciálních uchazečů. Z těchto dat může organizace získat orientační přehled o možném vývoji na trhu práce a jejich možnostech při plánování pracovních míst a ve strategickém náboru. Pro běžnou operativní personální činnost je mnoho dalších faktorů, které ovlivňují množství uchazečů, jako například dobré jméno organizace, obor podnikání, způsob získávání zaměstnanců apod.

Z tabulky č. 4.1, je možné zjistit, že se od roku 1970 snížil počet osob bez základního vzdělání, z 53,1 % až na 17,6 %, což svědčí o dobrém ekonomickém rozvoji země. Pro méně kvalifikované nebo nekvalifikované práce se tak zvyšuje potenciální množství uchazečů. Velkého nárůstu absolventů se dočkaly také střední a vysokoškolské instituce. Trh práce je tedy obohacen o více vzdělaných lidí a trend napovídá, že by se vzdělanost národa mohla stále zvyšovat.

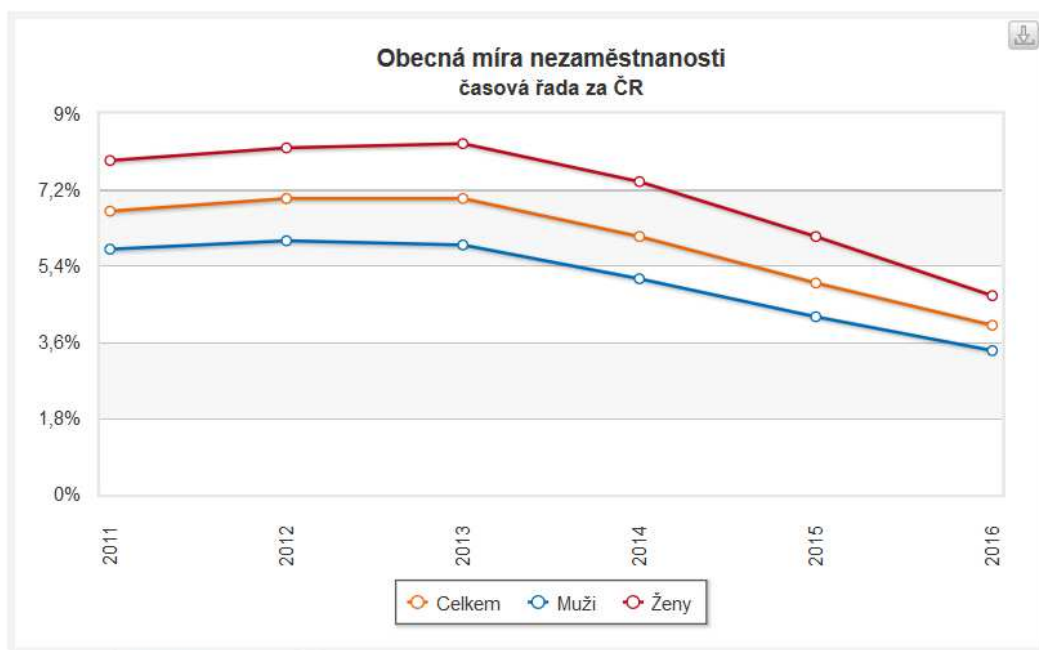
Nejvyšší ukončené vzdělání	Rok sčítání						
	1950	1961	1970	1980	1991	2001	2011
Počet obyvatel (v tis.)							
Celkem	6 757,8	7 143,0	7 701,0	7 879,9	8 137,8	8 575,2	8 947,6
základní vč. neukončeného	5 606,0	5 743,7	4 086,7	3 511,7	2 696,1	1 975,1	1 571,6
střední vč. vyučení	660,9	546,9	2 225,0	2 566,9	2 878,6	3 255,4	2 952,1
úplné střední všeobecné	141,5	205,4	260,1	278,3	342,5	431,0	610,8
úplné střední odborné	194,9	437,5	774,0	1 047,8	1 515,3	1 703,9	1 814,3
jiné	-	-	9,8	11,8	9,1	296,3	365,0
vysokoškolské	69,9	156,4	263,1	393,5	582,8	762,5	1 114,7
bez vzdělání	21,7	24,5	22,2	20,1	27,8	37,9	42,4
nezjištěno	62,8	28,7	59,9	49,8	85,5	113,1	476,7
v %							
Celkem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
základní vč. neukončeného	83,0	80,4	53,1	44,6	33,1	23,0	17,6
střední vč. vyučení	9,8	7,7	28,9	32,6	35,4	38,0	33,0
úplné střední všeobecné	2,1	2,9	3,4	3,5	4,2	5,0	6,8
úplné střední odborné	2,9	6,1	10,1	13,3	18,6	19,9	20,3
jiné	-	-	0,1	0,1	0,1	3,5	4,1
vysokoškolské	1,0	2,2	3,4	5,0	7,2	8,9	12,5
bez vzdělání	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,5
nezjištěno	0,9	0,4	0,8	0,6	1,1	1,3	5,3

Tabulka 4.1 Nejvyšší ukončené vzdělání obyvatel 15letých a starších podle údajů sčítání lidu 1950-2011.
Zdroj: Odbor statistiky obyvatelstva (2014, s. 6)

4.2.3 Zaměstnanost

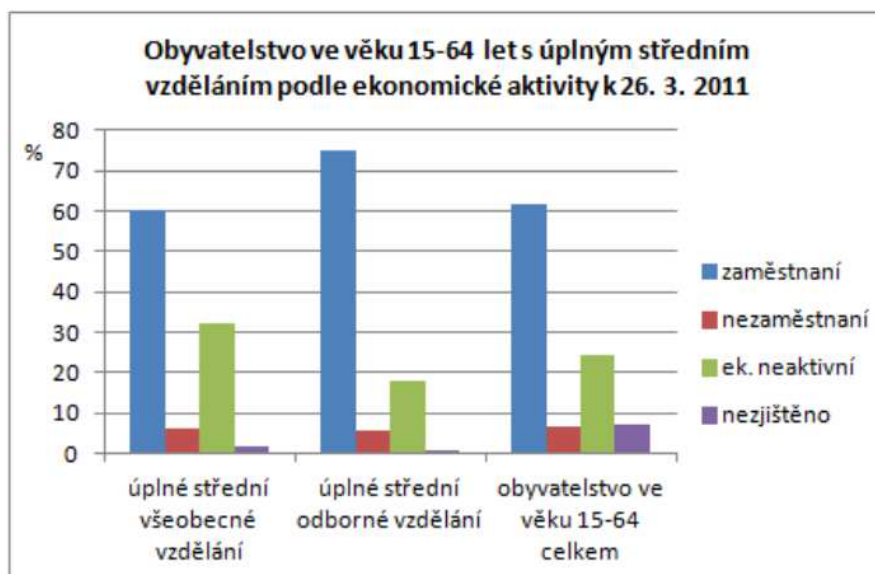
Pro EDU, která zaměstnává více než 80 procent vysokoškolsky nebo středoškolsky vzdělaného personálu, což dokládá graf 4.18, bude zajímavý počet nezaměstnaných v těchto kategoriích. Vzhledem k vývoji zaměstnanosti v ČR v současnosti vzniká personalistům problém s lidskými zdroji, kterých je stále méně. Míra nezaměstnanosti se od roku 2011 do roku 2016 snížila z necelých sedmi procent na 4 procenta, jak ilustruje graf č. 4.3. Míra nezaměstnanosti, podle ČSU (2018) ke konci roku 2017 byla dokonce 2,4%. Při takto nízké nezaměstnanosti již naprostá většina lidí, kteří chtějí pracovat práci má a na úřadech práce zůstávají většinou lidé, kteří pracovat nechtějí nebo ze zdravotních důvodů nemohou. Personalisté nemají dostatek uchazečů, jsou nuceni přebírat pracovníky jiným firmám, někdy i agresivními metodami a tím se vyostřuje konkurenční boj na poli personalistiky.⁵ Podle tendence, kterou má míra nezaměstnanosti za posledních pět let, to vypadá, že se bude boj o zaměstnance stále stupňovat v důsledku jejich nedostatku.

⁵ V průběhu kvalitativního průzkumu, který byl zpracováván v rámci této diplomové práce, zmínil jeden personalista firmy X, jak jim konkurenční firmy Y přebírají zaměstnance na dělnických pozicích. Firma X má vlastní autobus, kterým sváží své zaměstnance do práce a personalisté konkurenčních firem Y toho využívají, do takového autobusu nastoupí a přesvědčují zaměstnance firmy X k přestupu do jejich firmy Y. K přesvědčení dotyčných zaměstnanců, k přestupu do jiné firmy Y stačí navýšení finanční odměny o 500 Kč na měsíc oproti firmě X. Tato agresivní metoda získávání zaměstnanců dobře ilustruje současnou situaci na trhu práce.

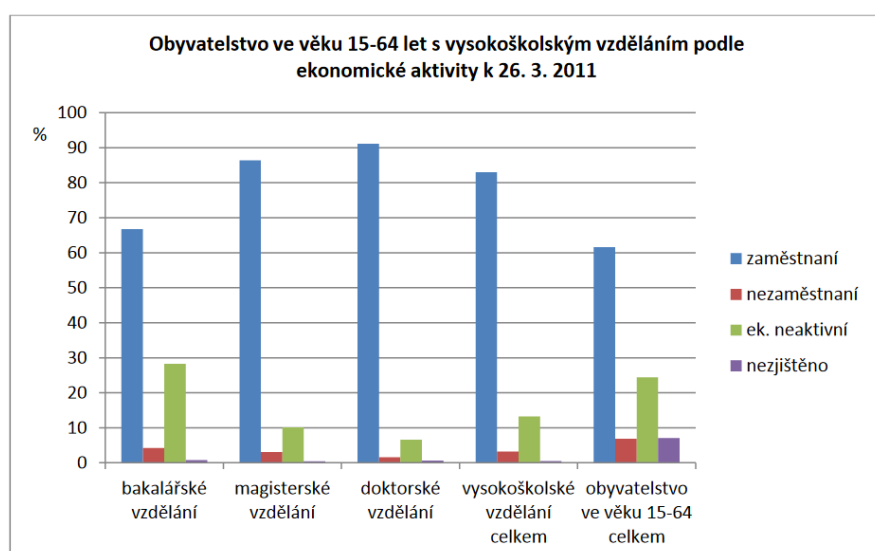


Graf 4.3 Obecná míra nezaměstnanosti od r. 2011 do r. 2016. Zdroj: ČSU (2016, online)

V následujících grafech 4.4 a 4.5, je možné pozorovat poměry ekonomické aktivity podle vzdělání. U středoškolsky vzdělaných osob je o málo vyšší nezaměstnanost než u vysokoškolsky vzdělaných. Tato vyšší nezaměstnanost u středoškolsky vzdělaných osob může být způsobena z části také strukturální nezaměstnaností a rušení některých oborů. V současné době jsou na vzestupu IT technologie a k jejich obsluze a vývoji je stále více žádáno vysokoškolské vzdělání. Nicméně při současné míře nezaměstnanosti již nebudou rozdíly velké, nedostatek pracovních sil pociťuje i EDU, jak u středoškolských, tak u vysokoškolských pozic, uchazečů se hlásí stále méně a není moc z čeho vybírat.



Graf 4.4 Ekonomická aktivita obyvatelstva ve věku 15-64 let s úplným středním vzděláním k 26.3.2011
Zdroj: Odbor statistiky obyvatelstva (2017, s.18)



Graf 4.5 Obyvatelstvo ve věku 15-64let s vysokoškolským vzděláním. Zdroj: Odbor statistiky obyvatelstva (2017, s.20)

4.2.4 Vývoj mzdy

Mzda je pro většinu lidí velmi důležitou složkou pracovního poměru. Proto je i pro organizace důležité si udržovat obdobnou nebo vyšší mzdovou hladinu než konkurence. Vývoj mzdy bude pro organizace zajímavý v jejím blízkém okolí vzhledem k tomu, že organizace zaměstnávají stárnoucí populaci, u které se předpokládá, že má již založenou rodinu, domov a stěhování pro ni bude nákladné a nepříjemné. Z toho důvodu nebude pro organizaci působící u menšího města, relevantní údaj o průměrné mzdě v oboru u organizací

300 km daleko. Mzdovou hladinu je nutné hlídat především u firem v okolí, kam může zaměstnanec bez větších nákladů přestoupit.

V tabulce č. 4.2 je znázorněn vývoj mezd od roku 2014 do roku 2016 a to jak jejich medián, tak jejich průměr. Z tabulky vyplývá, že každý rok je hrubá mzda navýšena asi o necelých tisíc korun. Výše mzdy je jedním z nástrojů konkurenčního boje mezi organizacemi a znalost srovnání jejího průměru a mediánu v okolí organizace je základ pro úspěšný nábor pracovníků. Proto se tabulka č. 4.2 zaměřuje na mzdy v kraji Vysočina, které jsou relevantní pro EDU. Nicméně je nutné podotknout, že pro výpočet mezd byly použity i mzdy zaměstnanců s nižším než středoškolským vzděláním, což mírně snižuje použitelnost pro EDU, která zaměstnává více než 80% středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaných lidí. Nicméně se může jednat o základní a orientační bod úrovně a růstu mezd v okolí.

	2014	2015	2016
Medián mezd			
Celkem	21 757	22 600	24 032
muži	24 003	25 294	26 286
ženy	18 850	19 636	20 940
Průměrná mzda			
Celkem	24 347	25 258	26 754
muži	27 247	28 549	29 905
ženy	20 569	21 363	22 879

Tabulka 4.2 Vývoj mediánu a průměru měsíčních mezd v kraji Vysočina. Zdroj: Krajská zpráva Českého statistického úřadu v Jihlavě (2017, s. 85)

4.2.5 Politická rozhodnutí

Politická rozhodnutí, ovlivňují chod EDU a její budoucnost. V případě rozšiřování a výstavby nových bloků, by to pro organizaci znamenalo stovky nových pracovních pozic, jak na výstavbu, tak na provoz. Pokud Česká republika ztratí suverenitu v rozhodování o jaderné energetice na úkor Evropské unie, tak je možné, že se v dohledné době EDU uzavře a ukončí výrobu elektřiny. Tato varianta by znamenala ukončení více než 700 pracovních pozic a ovlivnění nezaměstnanosti v regionu i vlivem nedostatku práce pro dodavatelské společnosti, které jsou mnohdy závislé na práci pro EDU. Politická rozhodnutí mají proto velký vliv na personalistiku a personální plánování v EDU.

Ministerstvo průmyslu a obchodu a ministerstvo financí (2015) uvádí, že je v České republice prozatím většinová podpora jaderné energetiky ze strany veřejnosti i politických představitelů. Tato situace se může po několika volebních obdobích změnit a budoucnost EDU může být nejasná. Podle akčního plánu rozvoje jaderné energetiky v České republice je zvažován dlouhodobý provoz EDU v několika variantách nad současný plánovaný provoz, a to prodloužení o 10, 20 nebo 30 let. Na základě studie bylo zjištěno, že se ve všech variantách jedná o neekonomičtější možnost získávání elektrické energie, oproti ostatním elektrárnám. Hodnoty ekonomické efektivity jsou prognosticky stabilní a pravděpodobnost jejich dosažení je vysoká. Největšími riziky jsou změny v politickém smýšlení, změny veřejného mínění nebo ztráta možnosti o jaderné energetice rozhodovat. Podle mluvčího skupiny ČEZ Ladislava Kříže (2017) získala EDU od Státního úřadu pro jadernou bezpečnost povolení k neomezenému provozu třetího a čtvrtého bloku, první a druhý blok již toto povolení měl.

4.2.6 Legislativní změny

Mezi legislativní změny ovlivňující získávání a výběr zaměstnanců, je možné zařadit prodlužování důchodového věku, případně jeho zastropování na 65 let věku. Opatření o věku odchodu do důchodu budou ovlivňovat personální plánování organizace a také velikost nábory nových zaměstnanců. Konkrétně EDU se tato problematika týká, protože mezi lety 2020 až 2025 se dostane každý rok do důchodového věku 35-60 zaměstnanců. Ve výsledku to znamená obměnu čtvrtiny až třetiny zaměstnanců a to pouze v rozmezí pěti let.

GDPR je další legislativní změnou o ochraně osobních údajů, která je v této práci již zmíněna. Z hlediska získávání a výběru zaměstnanců způsobí značnou administrativní zátěž a složitější nakládání s osobními údaji uchazečů.

Dalšími legislativními změnami, které mohou situaci ovlivnit, jsou změny zákoníku práce, občanského zákoníku a dalších nařízení a předpisů, které mohou upravovat povinnosti a kvalifikaci zaměstnanců. Při nábory a výběru pracovníků se musí brát ohled na tyto zákony a předpisy. Jedná se například o nutné prověrky Národního bezpečnostního úřadu (NBU), které jsou povinné u některých pracovních pozic EDU.

4.3 Průzkum získávání a výběru zaměstnanců u středních a velkých zaměstnavatelů

V průzkumu bylo osloveno 11 personalistů z větších firem, které mají 100 – 2000 zaměstnanců. Dotazování probíhalo buď formou osobního, nebo telefonického rozhovoru. Délka jednoho rozhovoru se pohybovala od půl hodiny do hodiny a čtvrt. Dotazující se řídil osnovou otázek, které jsou součástí přílohy, a kladl také doplňující otázky, které objasňují motivy chování personalistů. Průzkum je možné označit za kvalitativní vzhledem k formě dotazování, obsáhlosti otázek, odpovědí a zjišťování názorů a motivů personalistů. Dotázaní respondenti jsou odborníci ve svém oboru a s problematikou řešenou průzkumem se setkávají dennodenně. Podmínkou dotazování byla velikost organizace, které by měla mít 100 a více zaměstnanců, aby bylo možné srovnání s EDU. Dotázaným respondentům byla slíbena plná anonymita, pro její zachování nebudou jmenováni ani personalisté a ani organizace, ve kterých pracují. Přesné znění otázek je součástí přílohy č. 1, které bude v následujícím textu zestručněno do významové roviny.

4.3.1 Analýza výsledků průzkumu

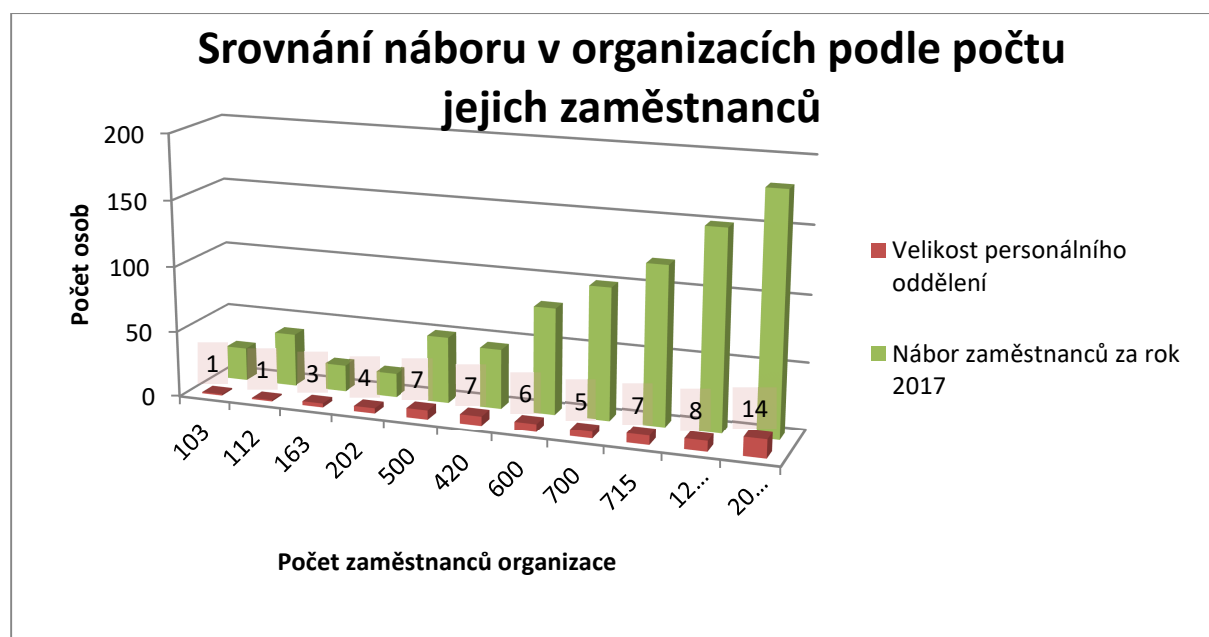
Otázka č.1-6

Tyto otázky se týkaly orientačních informací o počtu zaměstnanců v personálním oddělení, počtu zaměstnanců celkově, ukončení ve zkušební době a věkový průměr zaměstnanců a velikosti náboru za minulý rok. Obor podnikání organizací byl různorodý, čtyři organizace jsou ze strojírenského průmyslu, následují obory jako telekomunikace, dřevozpracující průmysl, výrobní organizace a podobně.

Naprostá většina dotázaných organizací má míru odchodů zaměstnanců ve zkušební době 10 % a méně, s výjimkou dvou organizací, které v důsledku velkého počtu výkonných pozic mají tuto míru mezi 30-40 %. Personalisté těchto podniků jsou si vysokého odchodu vědomi, ale jedná se o důsledek tvrdého boje o zaměstnance s konkurenčními podniky, které se snaží dělníky přetahovat k sobě. Podle personalistů má na tak velkou míru odchodů ve zkušební době vliv také snížená vhodnost vybraných uchazečů, protože není z čeho vybírat, berou tedy i lidi, kteří jsou méně schopní nebo ne úplně vhodní pro danou práci. Zaměstnanci si mohou vybírat a nedělá jim problém ukončení pracovní smlouvy ve zkušební době a odchod k jiné organizaci. Většina organizací nemá problém se stárnutím zaměstnanců, jejich průměrný věk je u 7 organizací okolo 45 let, dvě organizace mají dokonce velice mladé

zaměstnance s průměrným věkem 30 let a u posledních dvou je věkový průměr 50 let. Problém se stárnoucími zaměstnanci budou mít pravděpodobně pouze dvě zmíněné organizace, jejichž průměrný věk v organizaci je 50 let.

V následujícím grafu 4.6 je možné sledovat na ose x počet zaměstnanců dotázaných organizací, v první řadě červené sloupce znázorňují velikost jejich personálního oddělení v počtu osob a zelené sloupce reprezentují nábor zaměstnanců za rok 2017. Jednoduchým pohledem je možné zjistit, že praxe vcelku reprezentuje knižní poučku, která říká, že by na 100 zaměstnanců měl být jeden personalista. Ovšem ne vždy tomu tak je, některé organizace šetří a personalistů mají na svůj počet méně, než by bylo vhodné. Některé mají naopak více personalistů na celkový počet zaměstnanců, ti ale mají v popisu své práce i jiné činnosti, které s personalistikou již nesouvisejí. V grafu můžeme také sledovat lineární nárůst počtu nově přijatých zaměstnanců v souvislosti s velikostí organizace. Tento lineární nárůst narušují dvě organizace, které mají ke své malé velikosti nepřiměřeně velký přírůstek zaměstnanců. V těchto dvou případech se jedná o organizace, které nabírají větší množství sezónních zaměstnanců a tak je jejich nábor zdánlivě vysoký, ale velká část jejich pracovních smluv je na dobu určitou. Vzhledem k tomu, že u ostatních organizací se nejedná o sezónní zaměstnance, tak je možné konstatovat, že tento stav odpovídá stále se snižující nezaměstnanosti v České republice.



Graf 4.6 Srovnání náboru v organizacích podle počtu jejich zaměstnanců. Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7

Otázka číslo sedm se zaměřovala na preferenci personalistů, při výběru mezi vnitřními a vnějšími zdroji. Jaké zdroje jsou podle respondentů lepší, které a v jakých případech preferují.

Pro správnou interpretaci výsledků bylo nutné rozdělit volbu zdrojů pro dvě skupiny zaměstnanců. A to dělnické pozice, u kterých většina respondentů volí vnější zdroje a manažerské, potažmo THP pozice, u kterých se většina personalistů kloní k využití vnitřních zdrojů.

Odůvodněním, proč u manažerských a náročných THP pozic volí převážně vnitřní zdroje je, že se jedná o zaměstnance, kteří jsou již seznámeni s organizací, znají své kolegy, pracovní prostředí a know-how organizace. Jejich pracovní výkony jsou známé a snadno dosažitelné. Dělnické a jednodušší THP pozice jsou oproti tomu převážně čerpány z vnějších zdrojů. U organizací, které uvedly u dělnických pozic vnitřní zdroje, se jedná především o povyšování dělníků na mistry, vedoucí výroby, linky apod.

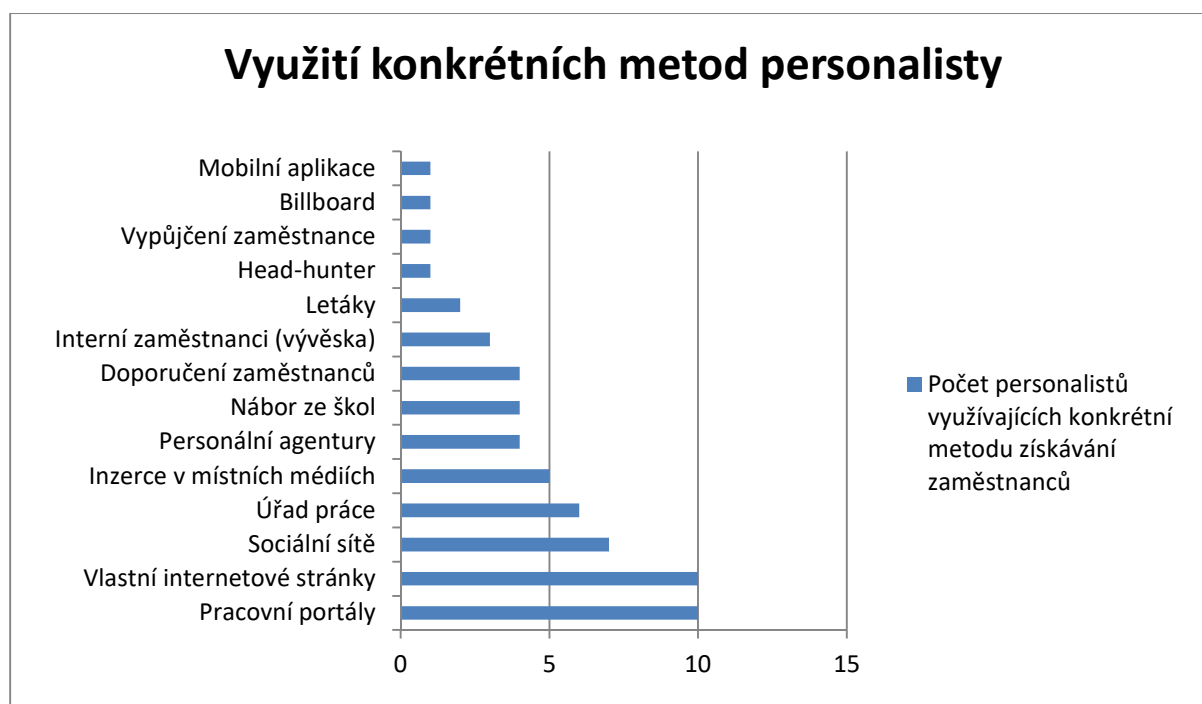


Graf 4.7 Grafické zpracování otázky č. 7. Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.8

Byla zaměřena na konkrétní metody použité při náboru, jak moc je respondenti využívají a z jakého důvodu. Průkopníkem se stala jedna organizace, která již používá k náboru pracovníků mobilní aplikaci „Práce za rohem“, žádná jiná z dotázaných organizací

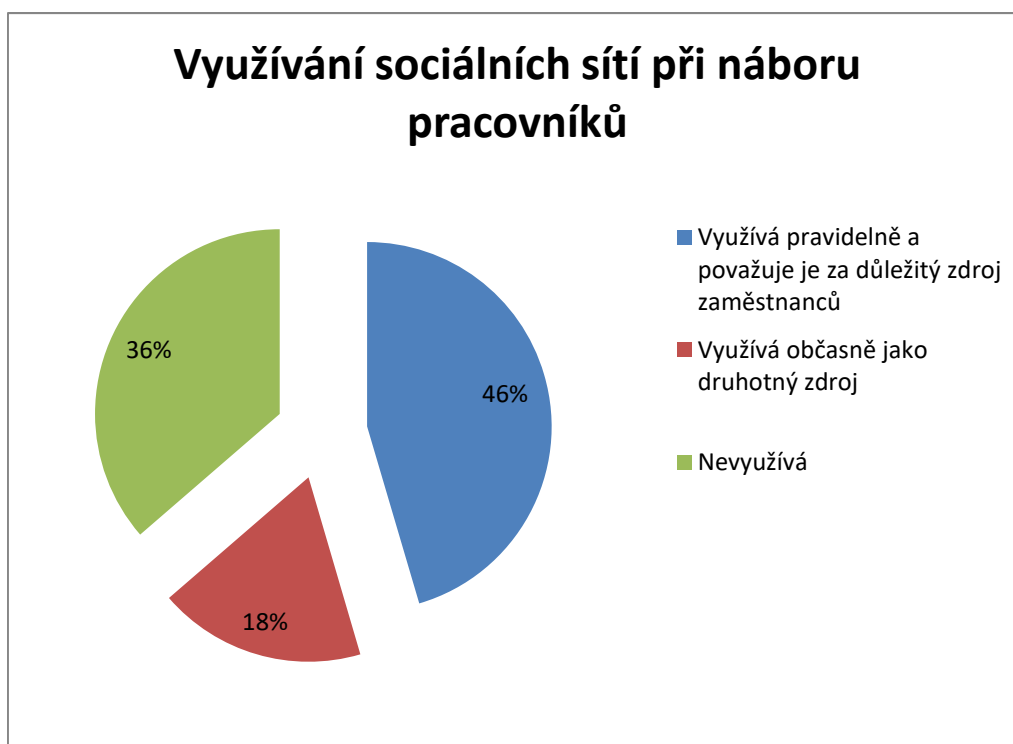
zatím na tyto technologie necílí. Dotázaný personální pracovník tvrdil, že jsou v tomto směru zatím v začátcích, ale prý se jedná o velmi zajímavou metodu náboru, která má dle jeho názoru budoucnost obzvláště pro získávání mladších generací. Na grafu 4.8 je možné pozorovat, jak moc se jednotlivé metody v organizacích používají. S jasnou převahou vedou pracovní portály a vlastní internetové stránky, které používá 10 z 11 respondentů. Každý z respondentů mohl zvolit více metod. Zatímco sociální sítě, úřad práce a inzerci v médiích využívá pouze polovina dotázaných. Následují již spíše specifické metody, které personalisté využívají kvůli svému zaměření a konkrétním potřebám organizace, jako jsou letáky, vypůjčování zaměstnanců mezi provozovny, billboardy a head-huntery. Letáky zmínila organizace, která je využívá pro získávání zaměstnanců na dělnické pozice, k hledání v blízkém okolí a především u osob, které nepoužívají moderní technologie. Vývěsku používají pro běžný nábor pouze tři zaměstnavatelé jako formu získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, další respondenti sice sdělili, že pro manažerské pozice preferují nábor z vnitřních zdrojů, ale ten u nich probíhá spíše výjimečně, tak se nepromítl do tabulky 4.8. Překvapivě často jsou využívány personální agentury, ve čtyřech organizacích je využívají zcela běžně a jsou s nimi vcelku spokojeni. Pro získávání zaměstnanců na dělnické pozice je nejpoužívanější metodou inzerce v místních novinách a další oblíbenou metodou je doporučení od zaměstnanců.



Graf 4.8 Grafické zpracování otázky č. 8. Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9

Otázkou č. 9 se zjišťovalo, jaké je v dnešní době využití sociálních sítí pro nábor. Výsledky, které jsou zobrazené v grafu 4.9, ukazují většinové využívání sociálních sítí. Nepoužívá je pouze 36 % respondentů, oproti tomu 18 % jich využívá občasně a 46 % je využívá pravidelně při náboru. Pro personalisty se jedná o komfortní řešení hledání lidí, ve kterém mají o uchazeči velkou zásobu informací na jednom místě a je možné ho také snadno kontaktovat. U organizací využívající sociální sítě převažuje LinkedIn, který je ve své podstatě pracovní sociální sítí a pro personalisty jednou z nejvhodnějších variant. Druhou sítí, kterou respondenti zmiňovali, byl Facebook, který využívají převážně pro inzerování volných míst na profilech souvisejících s blízkým okolím organizace. Facebook ve vyjádřeních respondentů nebyl spojován s náborem zahraničních uchazečů, oproti tomu LinkedIn využívají i k získávání lidí ze zahraničí a považují ho jako efektivní nástroj k oslovení a komunikaci se zahraničními uchazeči.

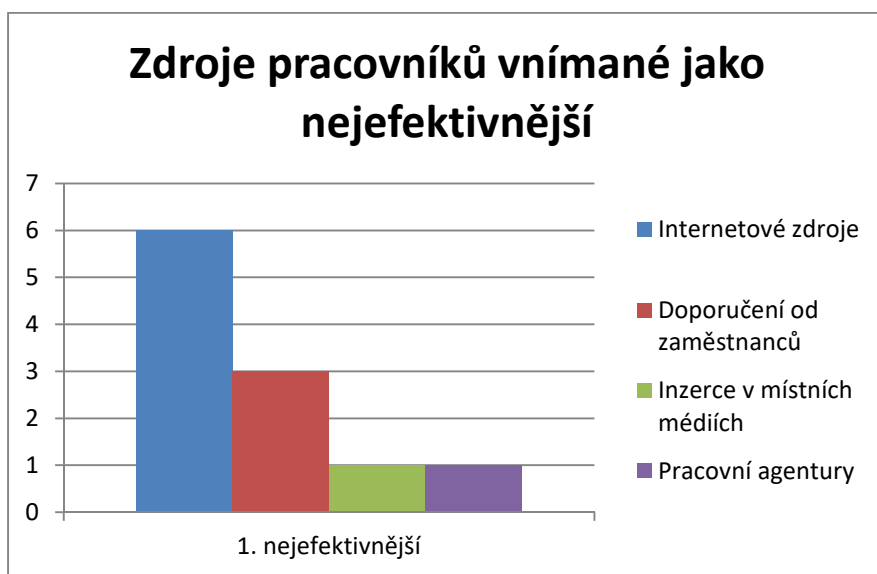


Graf 4.9 Grafické zpracování otázky č. 9. Zdroj: vlastní zpracování

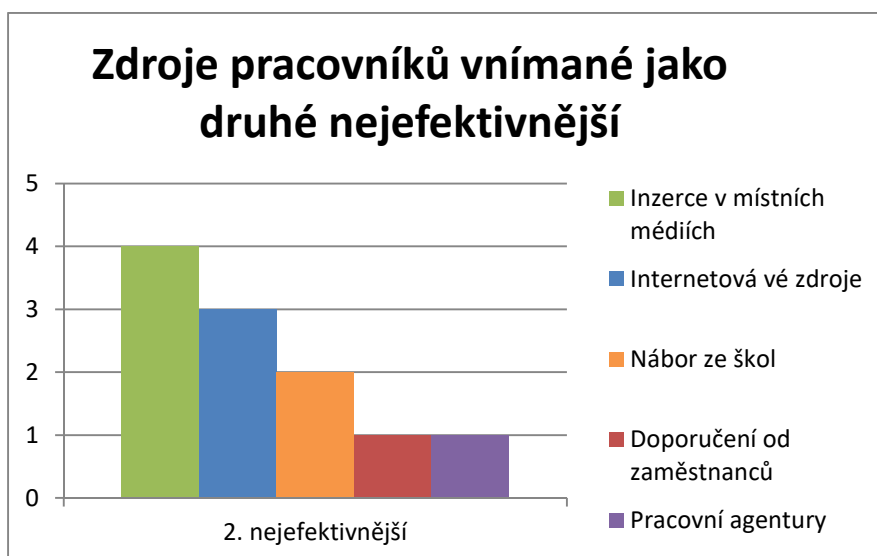
Otázka č. 10

Tato otázka má pomoci zjistit, jaké z prostředků personalisté preferují a jsou podle nich nejefektivnější. Každý respondent vybral dva zdroje, které považuje za nejefektivnější.

Následující dva grafy 4.10 a 4.11 reprezentují jejich první a druhou volbu. U první volby jsou jako nejefektivnější vnímány internetové zdroje a následně také doporučení od zaměstnanců. Personalisté tyto zdroje považují za kvalitní prostředek pro získání vhodných uchazečů, kteří jsou dostatečně kvalitní a mají předpoklady k dobrému výkonu práce. Při výběru druhého nejefektivnějšího zdroje zvolili inzerci v médiích a do popředí se kromě internetových zdrojů (ty byly zvoleny respondenty, kteří u předchozího volili jiný zdroj) dostal také nábor ze škol, který je preferován respondenty pro dělnické pozice technického zaměření.



Graf 4.10 Grafické zpracování otázky č. 10. Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.11 Grafické zpracování otázky č. 10. Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11

Tato otázka se zabývala způsobem, jakým stanovují jednotlivé organizace požadavky na zaměstnance. Odpovědi byly, až na formulaci, stejné. U všech respondentů stanovují požadavky vedoucí oddělení nebo části firmy, do které se bude přijímat nový zaměstnanec. Žádná z organizací neprovádí analýzu práce, nesestavuje kompetenční modely apod. Z toho důvodu nebyly úzce rozebírány ani v teoretické části a jsou pouze zmíněny v jejím shrnutí. Tvorba požadavků na zaměstnance probíhá na základě zkušeností vedoucího s případným doplněním a úpravou od personalisty.

Otázka č. 12

Každý personalista měl uvést tři, podle něj podstatné kompetence uchazeče, které jsou pro něj a jejich firmu důležité. Výsledky je možné vidět v grafu 4.12 a nejsou překvapující nebo proti logice. Šest z deseti personalistů považuje za nejdůležitější vlastnost nového zaměstnance ochotu učit se, následuje spolehlivost a nasazení. Každá práce vyžaduje něco jiného, má svá specifika, ale první tři zmíněné vlastnosti jsou personalisty vnímány jako velká hodnota při výběru.



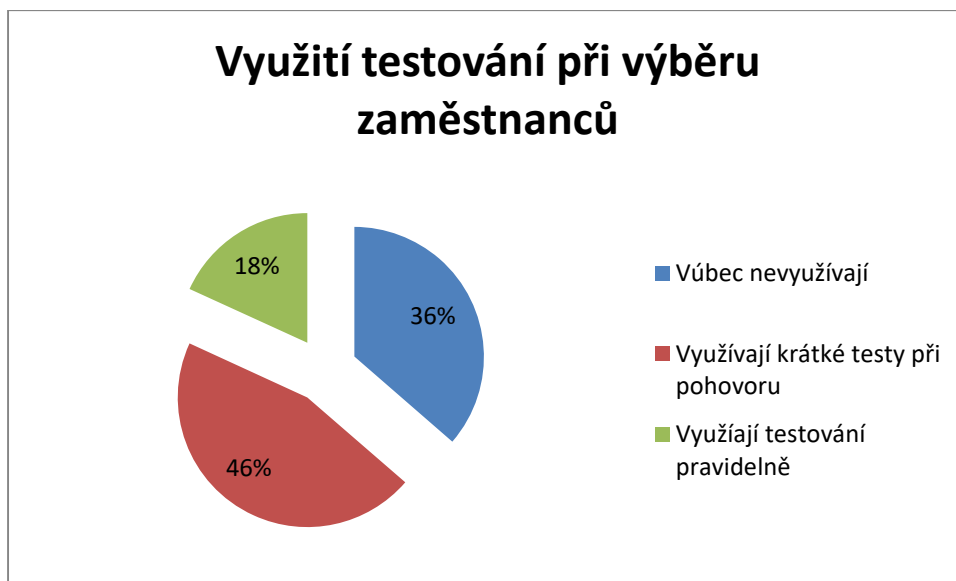
Graf 4.12 Grafické zpracování otázky č. 12. Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.13

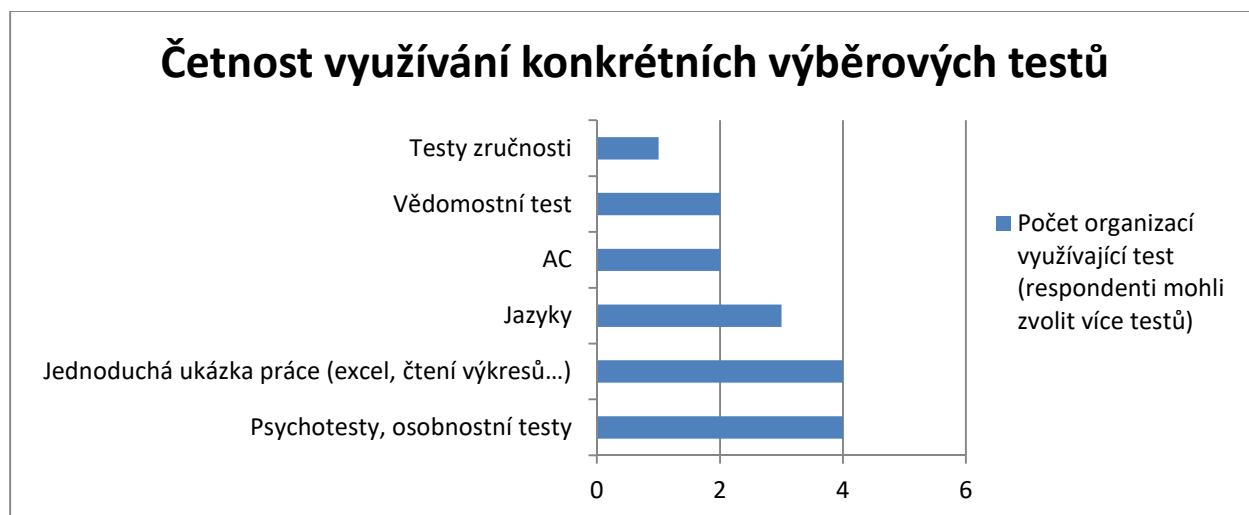
Na otázku, jak u organizací vypadá přijímací řízení, odpovídali respondenti v podobném duchu. Přijímací řízení pro dělnické pozice je personalisty prováděno obvykle jednokolově s prohlídkou pracoviště a ústním pohovorem, ve kterém si uchazeč a personalista vzájemně vymění informace. U dělnických pozic nekladou personalisté přílišný důraz na hloubku pohovorů. Sdílí názor, že u uchazeče, který se jeví jako vhodný, zjistí jeho schopnosti nejlépe až při samotné práci, ve zkušební době. Samotný výběr obvykle provádí vedoucí či mistr, ke kterému se nový zaměstnanec hledá. Manažerské a THP pozice jsou na tom trochu jinak, tam se počet kol odvíjí od důležitosti pracovní pozice pro organizaci. Obvyklý počet kol jsou dvě a více, přičemž první kolo bývá pohovor s personalistou a vedoucím a druhé kolo buď s vyšším nadřízeným nebo za účasti psychologa apod. Některé pozice mají i třetí kolo, to může být další pohovor například s majitelem organizace, assessment center, apod. V posledním kole se rozhoduje už mezi úzkou skupinou obvykle dvou uchazečů.

Otázka č.14

V této otázce bylo zjišťováno, jestli respondenti používají při výběru zaměstnanců testy, hry, AC, případové studie apod. V následujících dvou grafech je ilustrován výsledek této otázky. Z grafu 4.13 je možné vyčíst, že nadpoloviční většina používá nějakou formu testování, ovšem pravidelného a samostatného testování využívá pouze 18% respondentů. Většina respondentů, kteří využívají testování, jej používá jako součást pohovoru pro doplnění informací o uchazeči, které mohou být zjištěny pouze testem. Tento typ testů je zahrnutý v grafu 4.14 pod názvem jednoduchá ukázka práce, kdy dostane uchazeč za úkol vyřešit nějaký problém z případové studie, napsat něco v Excelu, rozpoznat dřeviny apod. podle potřeby organizace. Další velmi používanou položkou, podle grafu, jsou psychotesty a osobnostní testy, které jsou používané většinou formou vlastního vyhodnocení, bez účasti psychologa.



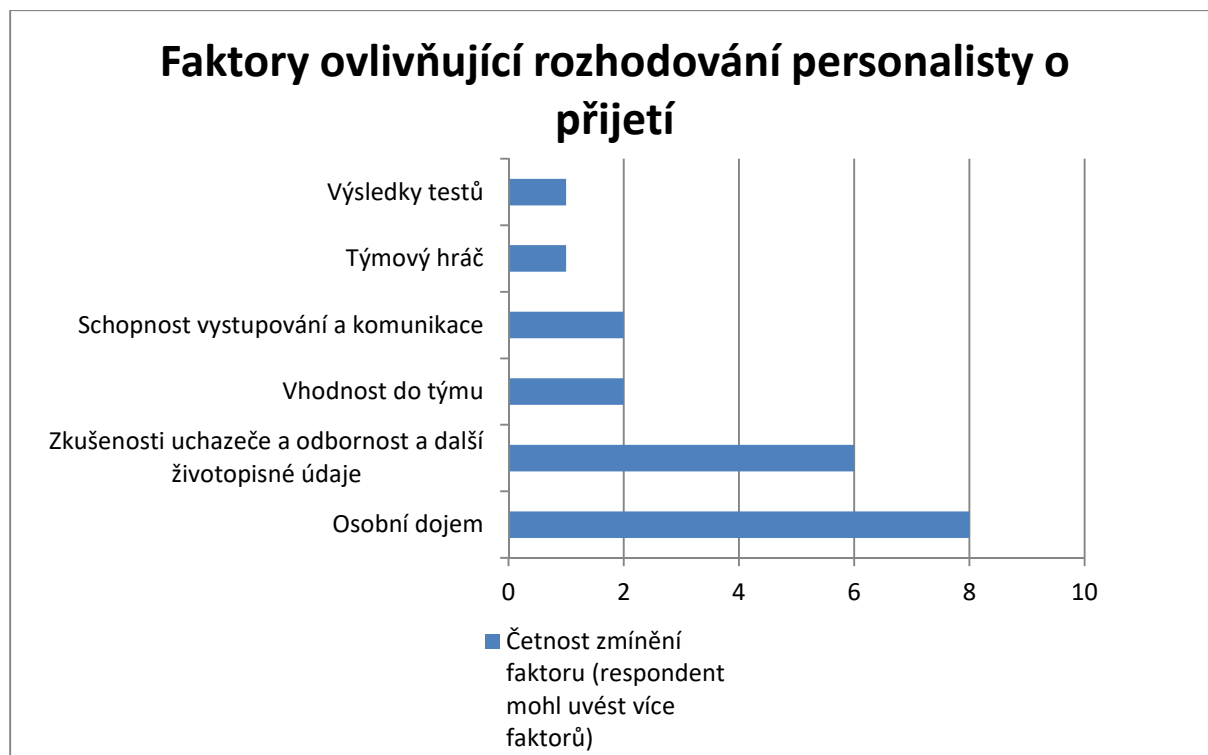
Graf 4.13 Grafické zpracování otázky č. 14. Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.14 Grafické zpracování otázky č. 14. Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15

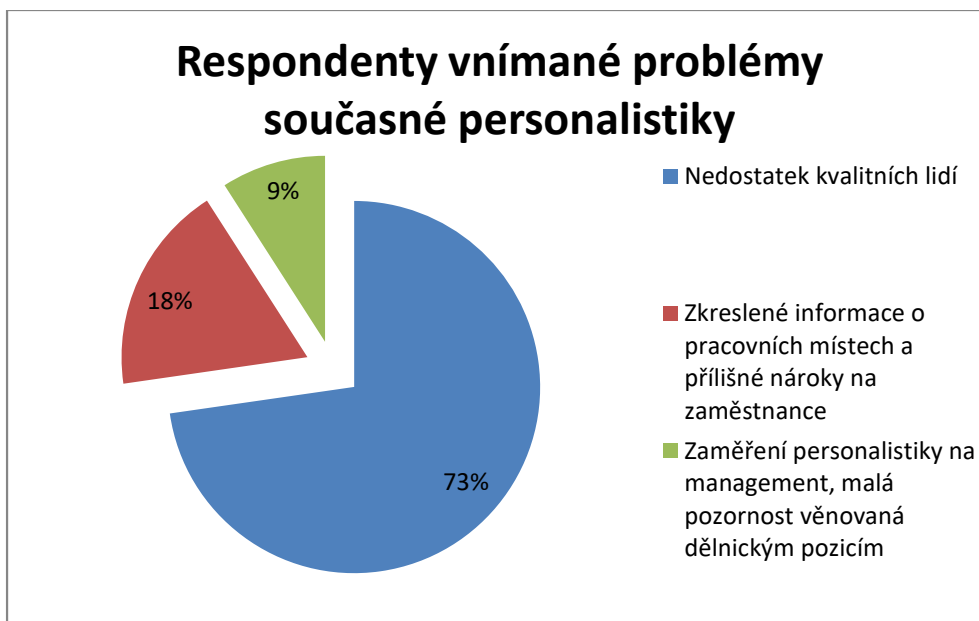
Velmi zajímavé byly odpovědi na otázku, která měla za úkol zjistit od respondentů, co je ovlivňuje (případně vedoucí) při rozhodování o přijetí uchazeče. Z grafu č. 4.15 je možné pozorovat výsledek, který znamená, že pro většinu dotázaných je při výběru uchazeče hlavní osobní dojem, který uvedlo 8 z 11 dotázaných. Už pouhých 6 respondentů uvedlo zkušenosti, odbornost a další životopisné údaje. Co je překvapivé, tak výsledky testů, jako důležitý faktor výběru, uvedl pouze jeden z dotázaných. Přitom nějakou formu testování provádí většina z dotázaných a pouze jeden ji považuje za důležitou při rozhodování.



Graf 4.15 Grafické zpracování otázky č. 15. Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.16

Poslední dotaz byl všeobecného charakteru, co je podle respondentů současný problém personalistiky? Naprostá většina, jak je vidět na grafu 4.16, uvedla jako problém, nedostatek kvalitních a zkušených lidí. Pouze dva respondenti uvedli, že je podle nich problém ve špatném formulování pracovních nabídek, nevhodných a přehnaných nárocích na uchazeče, které neodpovídají nabízené pozici a finanční odměně. Jeden respondent uvedl jako problém, zaměření současné personalistiky všeobecně na manažerské pozice, zatímco se opomíjí dělnické pozice, které také potřebují jistou podporu, ať už formou kurzů, školení pro svářeče, obráběče apod.



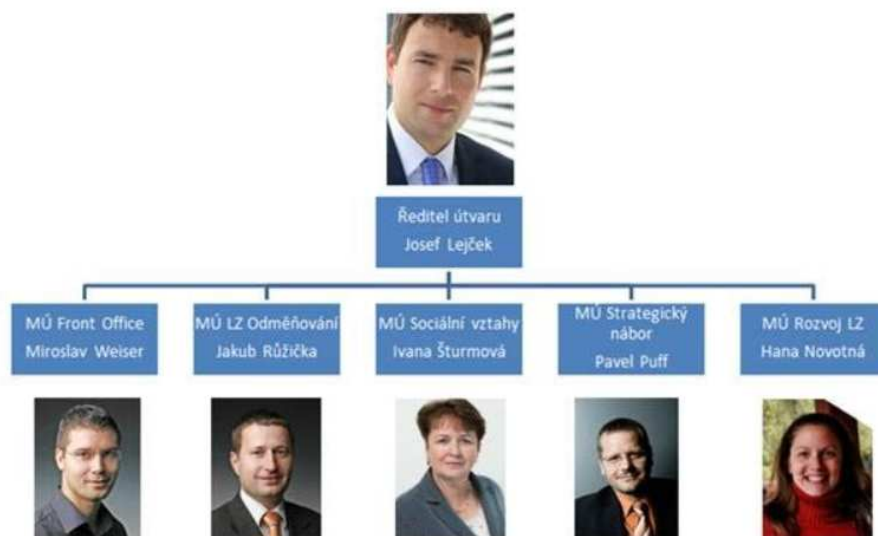
Graf 4.16 Grafické zpracování otázky č. 16. Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Současný stav personalistiky v organizaci

Personální oddělení, které působí na jaderné elektrárně Dukovany je společné ještě pro další organizační jednotky ČEZ. Plní tedy funkci personálního oddělení také pro call-centrum skupiny ČEZ v Třebíči. V současnosti zaměstnává EDU necelých 800 lidí.

4.4.1 Organizační struktura

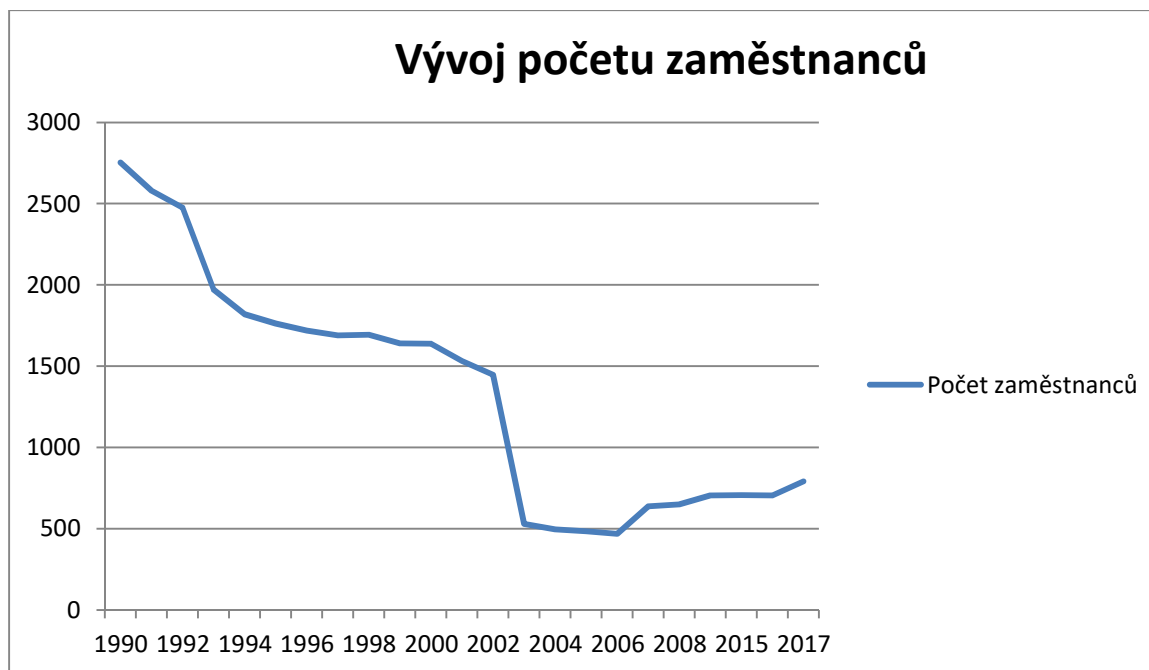
Na obrázku 4.4 je možné sledovat základní strukturu personalistiky ČEZ. Pro jednotlivé elektrárny a jiné pobočky jde větvení samozřejmě více do hloubky, ale jejich rozebrání by bylo vhodné spíše pro jinou práci, toto je ovšem základní a oficiální organizační struktura, kterou poskytli z EDU. Stručně je možno zmínit, že jednotlivé útvary pod sebou mají nižší vedoucí v různých organizačních jednotkách a následují koncipienti apod.



Obrázek 4.4 Organizační struktura personalistiky ČEZ. Zdroj: Personální oddělení EDU (2017, A)

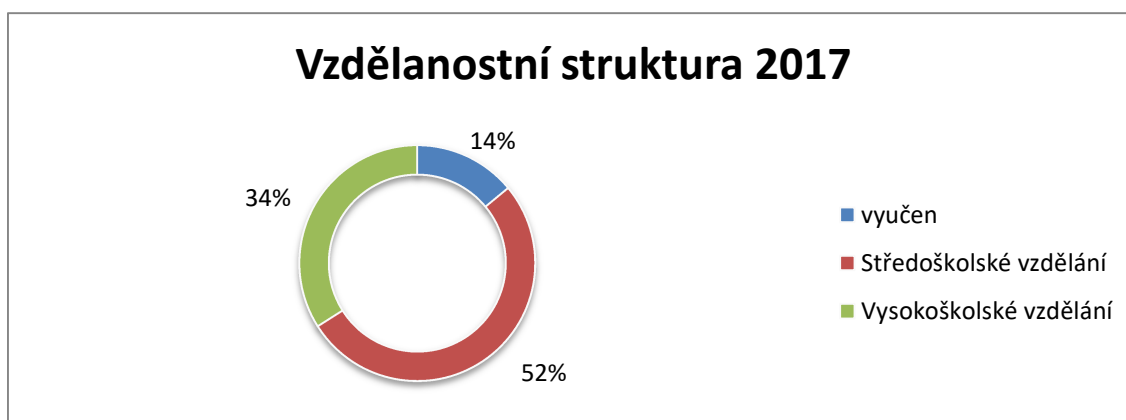
4.4.2 Současný a budoucí stav zaměstnanců

V současnosti EDU zaměstnává necelých 800 zaměstnanců, kteří pracují přímo na elektrárně, podřízeni řediteli. Toto číslo se dostane přes 1200 zaměstnanců, pokud budou započítáni i ti co, pro elektrárnu pracují externě jako dodavatelé apod. V grafu 4.17 je možné sledovat vývoj počtu zaměstnanců od roku 1990 až do roku 2017. Vysoký počet zaměstnanců z počátku grafu je stále ještě důsledek spouštění elektrárny, tyto zaměstnanci jsou postupně propouštěni a přesouváni až zhruba ke stavu 1500 zaměstnanců. V roce 2003 byly provedeny formální přesuny zaměstnanců mezi divizemi, proto je v grafu prudký propad o necelých tisíc zaměstnanců. Toto snížení stavů neznamena ve většině případů propuštění, ale pouze formální přeřazení. Od té doby jsou již stavy zaměstnanců měřeny čistě jako zaměstnanci EDU. Jejich počet ovšem od roku 2006 začal růst a tato tendence pokračuje až dodnes. Organizace stále nabírá nové zaměstnance a bude v tom pokračovat, obzvláště kvůli očekávaným odchodům velkého množství zaměstnanců do důchodu v nejbližších letech a s tím související potřebou zácviu nových zaměstnanců.



Graf 4.17 Vývoj počtu zaměstnanců EDU od roku 1990 do roku 2017. Zdroj data: údaje pro roky 1990 - 2009 Spilka a Sucharda (2010, online, s. 92), údaj roku 20015 - Elektronický zpravodaj Skupiny ČEZ pro region Jaderné elektrárny Dukovany: @INFO (1/2015), údaj roku 2016 - Elektronický zpravodaj Skupiny ČEZ pro region Jaderné elektrárny Dukovany: @INFO (1/2016), údaj roku 2017 - Elektronický zpravodaj Skupiny ČEZ pro region Jaderné elektrárny Dukovany: @INFO (1/2017). Zdroj graf: Vlastní zpracování.

Ze vzdělanostní struktury, která je zobrazena na grafu č. 4.18, je možné sledovat, že organizace zaměstnává převážně osoby s vyšším vzděláním. Více než polovina zaměstnanců je středoškolsky vzdělaná a třetina vysokoškolsky. Toto jsou zaměstnanci, které bude organizace v budoucnu hledat, vysoké procento vysokoškolsky vzdělaných lidí bude jistě problematické i při náboru nových pracovníků obzvláště v oborovém zaměření EDU. Tento úkol personalisty EDU nicméně čeká podle následujících grafů, které vyjadřují věkové složení zaměstnanců a dosažení důchodového věku u většího množství zaměstnanců.



Graf 4.18 Vzdělanostní struktura EDU. Zdroj data: Elektronický zpravodaj Skupiny ČEZ pro region Jaderné elektrárny Dukovany: @INFO (1/2017). Zdroj graf: Vlastní zpracování

Věk zaměstnanců je velké pozitivum organizace co se týče zkušeností a praxe, ale zároveň nebezpečím z pohledu odchodů do důchodu a s tím souvisejícím náborem nových zaměstnanců. S tímto problémem již personální oddělení samozřejmě pracuje a připravuje se na tento fakt dopředu. Již nyní personalisté EDU hledají a nabírají nové zaměstnance, kteří jsou zaučováni těmi stávajícími. Tlumí tím dopad budoucích problémů. To, že tyto problémy nastanou, reprezentuje graf 4.19, ve kterém je možné vidět vysoký podíl zaměstnanců 41-50 let a 51 – 60 let.

Věková struktura zaměstnanců

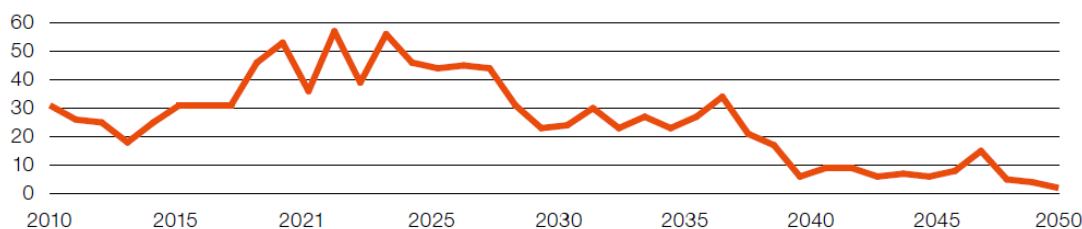
(v procentech)

- do 25 let (0 %)
- 26–30 let (4 %)
- 31–40 let (31 %)
- 41–50 let (39 %)
- 51–60 let (25 %)
- nad 60 let (1 %)



Graf 4.19 Věková struktura EDU. Zdroj: *Roční zpráva o provozu jaderných elektráren: Roční zpráva 2006 jaderné elektrárny společnosti ČEZ,a.s. (2006, s. 22)*

Graf 4.20 ilustruje konkrétní počet zaměstnanců, kteří budou mít nárok na starobní důchod v určitém roce. Jak je v grafu vidět, tak od roku 2020 začne každoroční výkyv počtu starobních důchodců mezi 40 – 60 osobami. Tato situace bude podle grafu trvat do roku 2025, kdy se začne počet potenciálních starobních důchodců mírně snižovat. Některé pozice zůstanou obsazené i nadále stávajícími zaměstnanci s prodlouženými smlouvami, ale tyto operativní řešení nemohou nahradit trvalé řešení a postupně bude nutné tato místa nově obsadit.



Graf 4.20 Nárok na starobní důchod zaměstnanců EDU v počtech zaměstnanců. Zdroj: *Roční zpráva o provozu jaderných elektráren: Jaderné elektrárny v roce 2009 (2010, s. 29)*

V souvislosti s generační obměnou zaměstnanců a zvyšujícím se tlakem na získávání nových se vyjadřuje online rozhovoru na intranetu ČEZ, paní Michaela chaloupková členka představenstva a ředitelka divize správa. Její vyjádření je níže a obsahuje způsoby a postupy, kterými se organizace snaží odvrátit blížící se potenciální kritickou situaci s nedostatkem zaměstnanců a to nejenom v EDU. Jedná se o opatření zahrnující celý ČEZ.

„Zvládnutí věkové obměny je pro udržitelný provoz kritické. Proto se jí dlouhodobě intenzivně věnujeme a přináší to výsledky (viz rekordní počet nástupů v předchozím roce). Propagujeme a podporujeme technické vzdělávání, spolupracujeme s technickými školami (jak se středními, tak vysokými školami). Organizujeme pravidelně celou řadu interních náborových aktivit ve výrobě a distribuci. Využíváme i stipendia. Zapojili jsme se do pilotního programu duálního vzdělávání (větší zapojení studentů do praxe přímo ve firmě v průběhu jejich studia). Absolventům škol nabízíme různé adaptační programy. Pracujeme také s nástroji řízení znalostí pro zachování a předávání zkušeností expertů, využíváme možností souběhu na pracovní pozici (tj. dva pracovníci na jedné pracovní pozici po dobu zaučování a předávání zkušeností). Pro klíčové pozice připravujeme dlouhodobě zaměstnance v rámci programu nástupnictví. To je jen stručný výčet toho, co v personalistice v této oblasti děláme (Chaloupková, 2018).“

5 Analýza a zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců v Jaderné elektrárně Dukovany

Informace, které budou v této kapitole prezentované, byly získané pozorováním přijímacích řízení a rozhovory s personalisty.

5.1 Podmínky ovlivňující získávání pracovníků

V literárním přehledu byly podmínky rozděleny na vnitřní a vnější, zde bude toto rozdělení respektováno a aplikováno na EDU.

Jako vnitřní podmínky je možné vnímat především platové podmínky, dále pak systém benefitů, který je formou cafeterie, ze kterých je možné zmínit příspěvek na stravu, rekreaci, třináctý plat a další finanční a nefinanční odměny, organizační kultura. Mezi vnitřní podmínky patří i možnost kariérního růstu, který je v EDU preferován vnitřní cestou. Za vnitřní podmínku se považuje pověst organizace v jejím okolí. EDU je v okolí mezi občany vnímána vcelku pozitivně, jako velký zaměstnavatel, který zároveň přispívá okolním obcím na údržbu, podporuje některé dobročinné, sportovní a jiné akce. S touto vizitkou je EDU pro uchazeče o zaměstnání vyhledávaným zaměstnavatelem, který nabízí stabilní zaměstnání a jiné jistoty.

Vnější podmínkou, kterou nemůže EDU ovlivnit, je porodnost, která je zobrazena a komentována v kapitole 4.2. Částečně ovlivnitelnou vnější podmínkou je vzdělanost, kterou sice na státní úrovni neovlivní, ale regionálně ano, například spoluprací se školami. Tyto a další vnější podmínky jsou rozebrány v kapitole 4.2, ve které jsou podpořeny grafy a statistickými podklady.

5.2 Interní směrnice upravující získávání a výběr zaměstnanců

Důležitým prvkem, který velmi výrazně ovlivňuje to, jak jsou získávání a vybírání zaměstnanců, jsou vnitřní směrnice zajišťování lidských zdrojů, metodika referenčního systému a postup výběru zaměstnanců. Tyto tři dokumenty v zásadě upravují způsob, jakým bude v EDU prováděn nábor zaměstnanců. Jedná se o rámcové pokyny, které jsou stejné pro všechny zaměstnance skupiny ČEZ. Proto jsou psané ve všeobecné rovině a je zde jistý prostor i pro kreativitu personalistů.

Postup: výběr zaměstnance

Dokument „postup výběru zaměstnanců“ slouží k vymezení postupu a rozsahu činností při výběru zaměstnanců do organizace. Následující rozbor, v celé této podkapitole, je proveden na základě studia dokumentu Postup: výběr zaměstnance (2012). Ze tří zmíněných dokumentů je nejrozsáhlejší a určuje pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců, kteří jsou zapojení do procesu získávání a výběru zaměstnanců. První kapitola řeší účel a rozsah závazností. Druhá kapitola stanovuje přesné odpovědnosti, povinnosti a pravomoci jednotlivých zaměstnanců. Důkladně je rozebírá a definuje pro vedoucí zaměstnance, řadové zaměstnance, personalisty, ředitele apod. Následující třetí kapitola, rozvádí základní pojmy a zkratky, jako jsou assessment centre, HR expert, nábor zaměstnanců...

Následuje kapitola výběr zaměstnance, která obsahuje i získávání zaměstnanců. V úvodu je upozorněno na to, aby bylo získávání nových zaměstnanců efektivní, získaný zaměstnanec byl vhodný a vše by mělo probíhat s co nejnižšími náklady. Následuje výčet způsobů, kterými může vzniknout volné pracovní místo. Dále jsou obecné zásady, které uvádí nutnost vyplnění a schválení požadavku na obsazení pracovního místa na předtištěném formuláři (příloha č.2). Zmíněný požadavek musí vyplnit každý vedoucí, který si přeje obsazovat volné pracovní místo. V požadavku uvádí důležité informace k správnému obsazení pracovního místa, jako je název pracovního místa, druh pracovního poměru, mzda, benefity, popis pracovní pozice, požadavky na zaměstnance a další.

Vedoucí si může určit ze tří způsobů, jak chce nového zaměstnance nabrat. První možností je přímý výběr z podřízených zaměstnanců. Při výběru z podřízených může přímo určit povyšovaného zaměstnance, své rozhodnutí musí oznámit HR organizace. Druhou možností je výběr ze zaměstnanců skupiny ČEZ, který se realizuje pomocí vývěsky a intranetu. Při získávání zaměstnance z vnitřních zdrojů jsou dvě možnosti, zjednodušený výběr a interní výběrové řízení. Zjednodušený výběr se aplikuje v případě, že při vyhlášení volného pracovního místa již existuje uchazeč, o kterého má vedoucí zájem, tak je možné ho přijmout ve zkrácené době bez výběrového řízení. Interní výběrové řízení, v případě více vnitřních kandidátů splňujících podmínky, je prováděno výběrové řízení podle běžných postupů. Třetí způsob získávání je otevřený výběr, do kterého jsou zahrnuti uchazeči mimo organizaci.

Následující kapitoly upravují, za pomoci diagramů a tabulek, postup při obsazování volného pracovního místa. Tento postup je zde rozdělen na tři fáze, přípravnou, realizační a závěrečnou. Každá fáze má do detailu rozpracovaný postup do jednotlivých kroků, popisů činnosti a zaměstnanců, kteří za tyto kroky zodpovídají. Přípravná fáze zahrnuje činnosti od podání požadavku, jeho zpracovávání a posílání do různých oddělení, po jeho schválení a přesun do další fáze. Realizační fáze zahrnuje celý postup získávání a výběru zaměstnanců. Poslední je závěrečná fáze, která představuje administrativní začlenění zaměstnance na příslušnou pozici a informování všech neúspěšných kandidátů. Kromě prováděcích diagramů a tabulek je v dokumentu již pouze soupis výjimek ze zásad a pravidel.

Směrnice zajišťování LZ

Na základě studia dokumentu Směrnice zajišťování LZ (2012), je proveden následující rozbor. Směrnice definuje procesy, které jsou zahrnuty v získávání a výběru zaměstnanců, obdobně jako předchozí postup, stanovuje pravomoci a odpovědnosti a určuje garanty. První kapitolou jsou úvodní ustanovení, ve kterých se definuje účel, rozsah závazností a přehled změn oproti předchozím směrnicím. Druhá kapitola stanovuje odpovědnosti, povinnosti a pravomoci pro vedoucí zaměstnance, konkrétně pro manažera útvaru strategický nábor, vedoucího útvaru plánování a reporting LZ, manažera útvaru HR front office, manažera útvaru rozvoj LZ, vedoucího zaměstnance a vedoucího útvaru psychologická diagnostika. Následuje kapitola třetí, která vysvětluje základní pojmy a zkratky, jako kandidát na PM, uchazeč o zaměstnání, databáze G2 apod. Kapitola čtvrtá obsahuje grafické zobrazení zajišťování LZ podle jednotlivých procesů, které jsou na sebe navázané a mají stanovenou posloupnost. Ke zmíněné grafické podobě zajišťování LZ je přiložen ještě stručný slovní postup, ve kterém je stanoven garant procesu, vysvětlen proces náboru a výběru zaměstnanců. Poslední pátá kapitola je již formální, stanovuje vazby mezi dokumenty.

Metodika referenčního systému

Metodika referenčního systému (2016) skupiny ČEZ je nejkratší ze zde zmíněných vnitřních nařízení. Tento dokument slouží ke stanovení pravidel pro získávání kvalifikovaných uchazečů pomocí vlastních zaměstnanců a jejich doporučení. Obsahuje obdobnou strukturu jako ostatní. První kapitola objasňuje jeho účel a stanovuje rozsah závazností pro jednotlivé části organizace. V další kapitole jsou stanoveny odpovědnosti, povinnosti a pravomoci pro vedoucí pracovníky a zaměstnance. Ve třetí kapitole jsou

vysvětleny základní pojmy a zkratky. Ve čtvrté kapitole jsou již stanovené podmínky, na základě kterých se v organizaci provozuje referenční systém. Stanovuje, že pro referenční systém jsou vhodná všechna pracovní místa v organizaci, jakým způsobem má být vznesen požadavek na obsazení pracovního místa. Stanovuje také odměnu 5000 Kč za doporučení pro zaměstnance, který ho poskytl a podmínky, za kterých je možné tuto odměnu vyplátit. Následuje popis procesu referenčního systému, který je sestaven z šesti kroků, u kterých je určen, kdo je provádí a činnost, kterou provádí. Dále je obdobně vytvořen soupis procesů pro nástup zaměstnance a výplatu odměny. Dokument končí kapitolami, které popisují vazby mezi dokumenty, způsob záznamů a závěrečná a přechodná ustanovení.

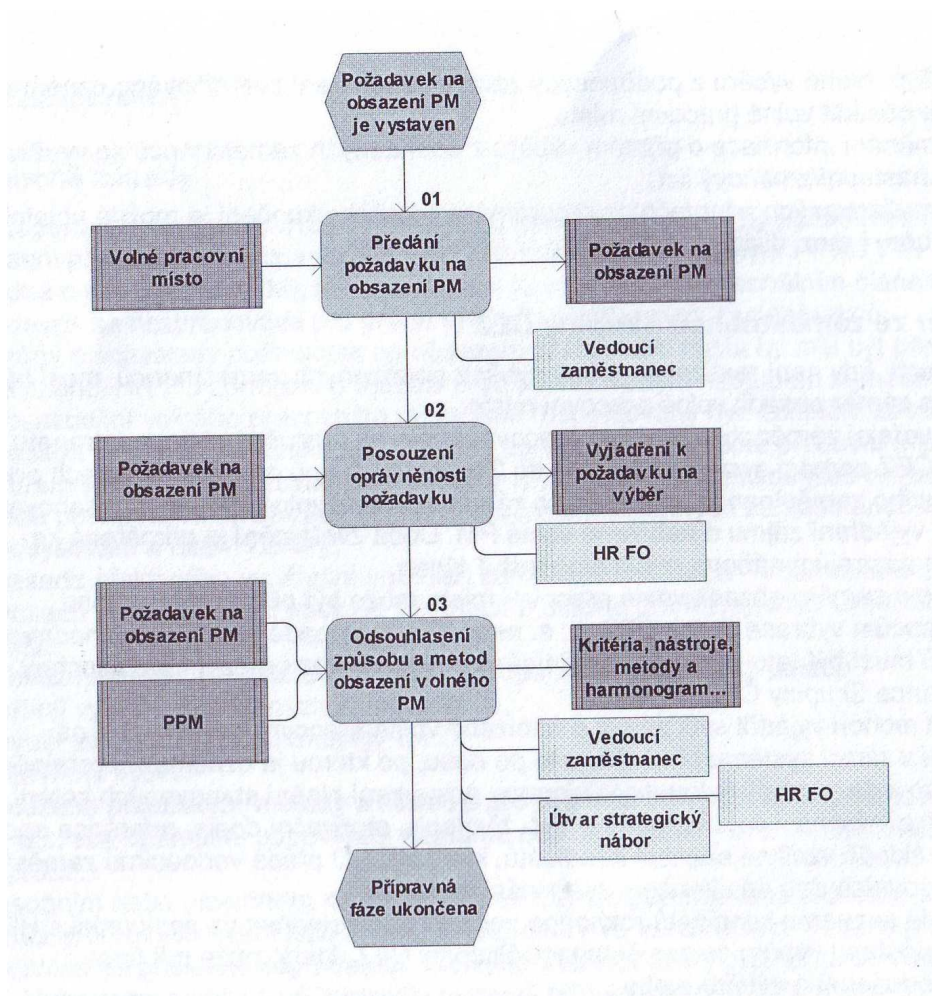
5.3 Proces získávání pracovníků

V EDU je proces získávání a výběru zaměstnanců řízen výše zmíněnými vnitřními předpisy. Nicméně předpisy neřeší do úplného detailu provedení jednotlivých procesů a personální praxe se tedy může lehce odchylovat. V následujícím textu bude rozebrána reálná personální praxe v EDU, která byla zjištěna pozorováním a rozhovory s personalisty.

5.3.1 Identifikace potřeby nového pracovníka

Potřebu nového pracovníka identifikují vedoucí jednotlivých útvarů. Na základě tohoto zjištění musí vyplnit dokument „požadavek na obsazení pracovního místa“, (příloha č. 2), ve kterém specifikuje informace a požadavky související s obsazovaným pracovním místem. Následující postup je možné zjistit z obrázku 5.1, který zobrazuje celou přípravnou fázi získávání zaměstnanců. Tuto přípravnou fázi může narušit nábor zaměstnance z vlastních zdrojů, pokud není další protikandidát, tak je možné přijmout daného zaměstnance bez dalšího výběrového řízení.

V současnosti převládajícím důvodem, který ovlivňuje četnost identifikace potřeby nového pracovníka, je stárnutí zaměstnanců a blížící se důchodový věk u vcelku velkého počtu zaměstnanců. Dalším důležitým důvodem je také mobilita zaměstnanců uvnitř organizace, kteří když přestoupí, tak po sobě zanechají volné místo, které musí být obsazeno.



Obrázek 5.1 Schéma přípravné fáze. Zdroj: Postup: výběr zaměstnance (2012, s. 12)

5.3.2 Popis a specifikace pracovní pozice

Popis a specifikaci pracovní pozice provádí vedoucí oddělení, na předepsaný formulář, příloha č.2. Nároky na uchazeče jsou tvořeny na základě zkušeností s provozem a podle ostatních zaměstnanců. Vedoucí do formuláře doplní, kromě formálních záležitostí, název pracovní pozice, datum požadovaného nástupu, mzdové ohodnocení, benefity, popis pracovní činnosti, požadavky na zaměstnance, jako vzdělání, praxe, odborné požadavky, znalost jazyků apod. Správnou formulaci nabídky práce konzultují vedoucí ještě s personalisty, kteří jim poradí v problematických částech a poskytnou druhý pohled na požadavky. Ze strany personalistů je samozřejmě snaha formulovat nabídku práce tak, aby se přihlásili kvalitní uchazeči. Další postup, po vyplnění formuláře, je znázorněn na obrázku 5.1.

a) Dokumenty požadované organizací od uchazečů

Organizace nepožaduje před výběrovým řízením příliš mnoho dokumentů. Různé doklady o absolvovaném vzdělání, osvědčení o zkouškách, výsledky psychotestů, zdravotní prohlídky apod. získává od uchazečů až po úspěšném absolvování prvního kola výběrového řízení, v okamžiku, kdy je již vyšší pravděpodobnost, že bude uchazeč vybrán. V kontextu dokumentů, které organizace požaduje při prvním kontaktu, můžeme mluvit pouze o životopisu a motivačním dopisu. Dokumenty, které jsou požadovány v další části výběrového řízení, jsou výsledky psychotestů, zdravotní prohlídky, doklady o dosaženém vzdělání, případně složení různých zkoušek.

Životopis

Životopis je pro personalisty EDU důležitým prvním kontaktem s uchazečem. Organizace požaduje strukturovaný životopis s uvedením důležitých informací o uchazeči. Praxe ukazuje, že velká část uchazečů si v životopisech některé věci přikresluje ke svému prospěchu. Obzvláště jazyky bývají uchazeči často nadhodnocovány.

Motivační dopis

Motivační dopis je důležitým doplňkem strukturovaného životopisu. Personalisté a vedoucí oddělení mohou na základě jejich četby, zjistit další informace o uchazeči. Převážně jeho motivaci, způsob uvažování, sebeprezentace, argumentační dovednosti apod.

Výsledky psychotestů

Psychotesty musí projít každý zaměstnanec EDU. Jejich náročnost a kritéria vyhodnocení se odvíjí od funkce zaměstnance. Obecně lze říci, že zaměstnanci na nižších THP mají nejjednodušší psychotesty, ti co jsou nejbližší provozu nebo dokonce pracují na některém bloku, mají nejnáročnější psychotesty a jejich zvládnutí je nezbytné pro výkon práce. Psychotesty se ukládají vždy na dobu určitou a po jejím konci musí každý zaměstnanec těmito testy projít znovu.

Výsledky zdravotní prohlídky

Zdravotní prohlídka je zákonem daný postup, který musí zaměstnavatelé respektovat. Každý zaměstnanec musí projít zdravotní prohlídkou. Někteří zaměstnanci, kteří pracují

v náročnějších podmínkách nebo blíž u reaktorů, mají složitější a přísnější zdravotní prohlídky a jejich zdravotní stav je častěji kontrolován i v průběhu zaměstnání.

Doklady o dosaženém vzdělání

Doklady o dosaženém vzdělání a absolvovaných zkouškách jsou důležité pro doložení pravosti tvrzení uchazečů. Je to považováno spíše za formalitu, která je ovšem nezbytná pro přijetí.

5.3.3 Zdroje pracovníků

EDU volí mezi vnitřními a vnějšími zdroji. Vnitřní zdroje preferuje i ve svých směrnicích a postupech, ale v mnoha případech nejsou dostatečné z množství důvodů. Proto je největší množství pracovníků přijímáno externě. Pro vyšší pracovní místa, jako jsou například manažerské a jiné řídicí pozice, je v naprosté většině případů získáván zaměstnanec z vlastních řad. Do vyšších pozic se nedostávají lidé z venku, tam se musí vypracovat zaměstnanci uvnitř organizace. K problematice volby zdrojů se vyjadřuje i paní Chaloupková z pozice ředitelky divize správa. Která v následujícím odstavci shrnuje postup platný pro celý ČEZ.

„Zejména ve výrobní a distribuční oblasti platí, že si musíme naše lidi vychovávat. Dokonce bych řekla, že jsme na tom životně závislí. To znamená, že naprosto přirozeně dáváme šanci interním kandidátům. To se odráží také v naší politice nábory. Když je otevřena volná pozice, a máme na ni vhodného kandidáta z firmy, tuto pozici ven ani neinzerujeme. A pokud máme srovnatelného interního a externího kandidáta na jednu pozici, pak vždy dáváme přednost člověku přímo z firmy (Chaloupková, 2018).“

5.3.4 Volba metod získávání pracovníků

Některé metody jsou dané předpisy, jako je například inzerování na portálu Teamio, který sjednocuje více pracovních stránek a má některé funkce usnadňující hledání lidí. Tuto metodu nepovažují personalisté za nejvhodnější, má podle nich několik nedokonalostí, které brání jejímu bezproblémovému užívání. Jako příklad je možné uvést nevhodný způsob stanovování časů a termínů schůzek, který svojí formou, kdy nelze nastavit čas pro více lidí zároveň zdržuje personalisty při práci. Podle personalistů je nejvhodnější způsob nábory zaměstnanců EDU inzerce na jejich internetových stránkách. Inzerováním na svých webových

stránkách, získávání nejvíce vhodných kandidátů. Samozřejmostí je u každého inzerování souběžná inzerce na vývěsce, pro stávající zaměstnance.

Metodou, kterou se organizace snaží více podporovat, je doporučení od zaměstnanců. Tuto metodu podporuje finančním odměnou za úspěšné doporučení, ale zatím je to způsob, který se vyvíjí a teprve implementuje do běžné personální praxe v EDU.

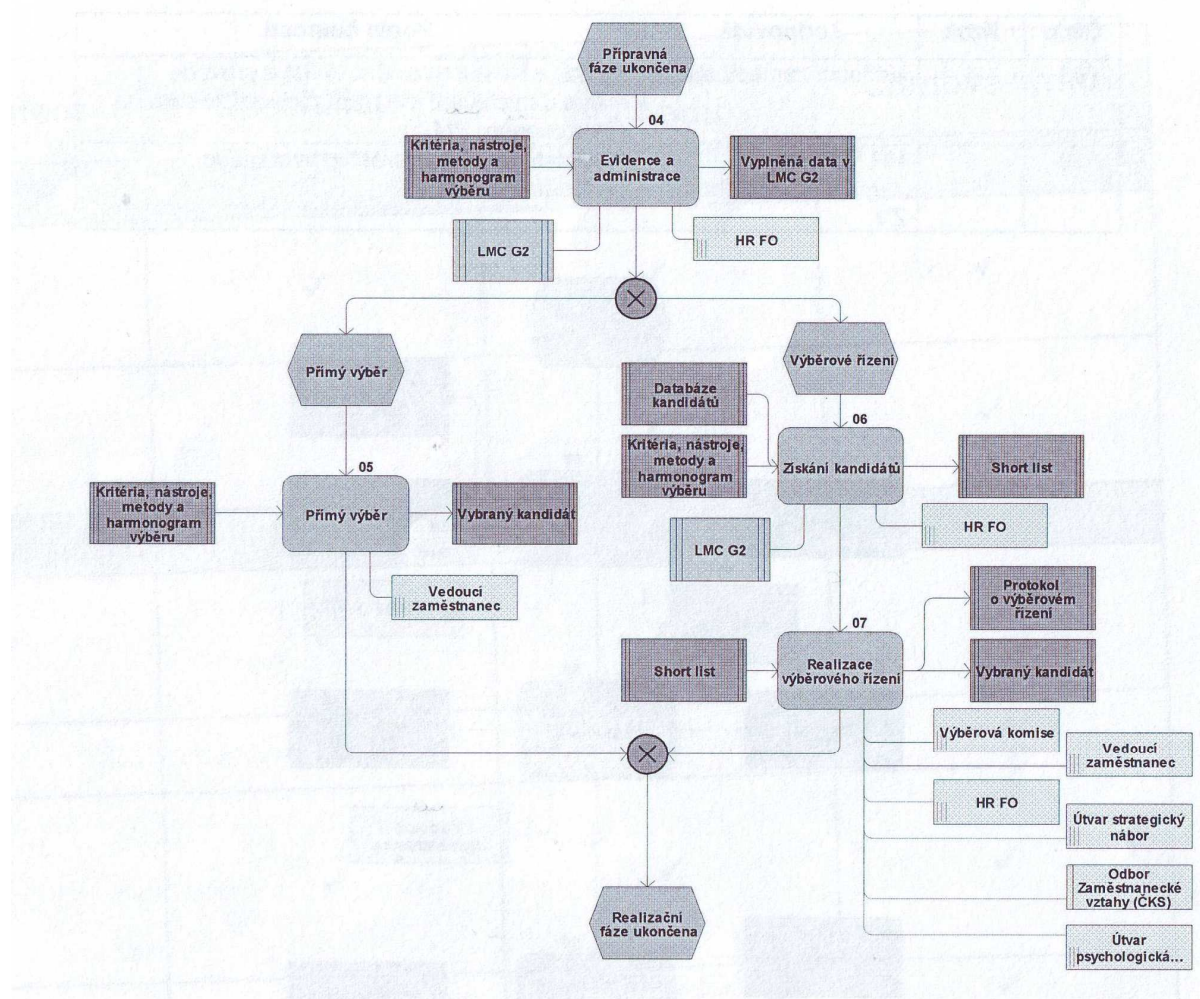
Organizace využívá pro nábor také síť LinkedIn, která je podle personalistů EDU také velmi dobrým zdrojem uchazečů. Především díky přehlednosti profilů a vytvořeným sítím mezi lidmi je tato metoda perfektní pro získávání zaměstnanců na THP pozice.

Jako většina personálních procesů, tak i volba metod má v organizaci svá pravidla. V příloze č.3 je zobrazená tabulka, která znázorňuje vhodnou metodu náboru v návaznosti na typ obsazované pracovní pozice. Výše zmíněná tabulka je součástí dokumentu „postup výběru zaměstnance“. V příloze č. 3 je jako možná metoda uvedena také personální agentura, kterou ovšem v EDU nepoužívají vůbec, protože ji považují za nevhodnou pro jejich potřeby.

5.3.5 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Formulace probíhá, jak již bylo dříve zmíněno v součinnosti personalisty a vedoucího oddělení, který o zaměstnance žádá. Uveřejnění probíhá většinou na internetových stránkách organizace, na stránkách jobs.cz, LinkedInu, intranetu a nástěnce organizace. V závislosti na obsazované pozici se volí i metoda získávání. V případě některých vysoce odborných pozic, se personalisté zaměřují na kreativní způsoby získávání zaměstnanců jako hledání a oslovování uchazečů přímo apod.

5.4 Proces výběru pracovníků



Obrázek 5.2 Realizační fáze náboru pracovníků. Zdroj: Postup: výběr zaměstnance (2012, s. 14)

Pro výběr pracovníků jsou dvě možnosti, které ilustruje obrázek 5.2. První možností je přímý výběr, ve kterém se neprovádí výběrové řízení, tato varianta je možná v případě vnitřního náboru, ve kterém je jeden uchazeč o kterého má vedoucí zájem. Druhou variantou je standardní výběrové řízení, jehož postup je možné sledovat na obrázku 5.2.

5.4.1 Předvýběr

V EDU není prováděn předvýběr personalisty, ale samotnými vedoucími. Personalisté tedy nevytřídí nevhodné uchazeče, ale posílají všechny přijaté životopisy na přezkoumání vedoucím. Ti se následně rozhodují, koho pozvou na výběrové řízení, podle vlastního úsudku. Stává se, že je na pohovor pozván člověk, který požadavky nesplňuje úplně přesně, ale jeho životopis a motivační dopis vedoucího zaujmou z jiného důvodu. Nový zaměstnanec je budoucím členem týmu vedoucího a proto si vedoucí udržují absolutní přehled o tom, kdo se

o práci hlásí a koho si následně do týmu vyberou. Výsledek výběrového řízení není tedy pouze o tom, jak přesně se profil uchazeče shoduje s požadavky, ale také o tom, jak zaujme vedoucího. Uchazeč může mít o stupeň nižší vzdělání, než je požadované, ale velké praktické zkušenosti, ho mohou přesunout na první místo.

5.4.2 Postupy při výběru pracovníků

V EDU existují v zásadě dva postupy výběru zaměstnanců ve výběrovém řízení. U většiny uchazečů se jedná o jednokolový výběr, kterého se účastní personalista a vedoucí daného útvaru. Po ukončení tohoto prvního kola bývá ve většině případů rozhodnuto. Rozhodnutí se konzultuje ve skupině hodnotitelů, kteří byli účastníky pohovorů. Při rozhodování se personalista ještě ptá, jestli byl některý z uchazečů také vhodný a mohl by se nechat v záloze případně na jinou pozici. V případě, že se skupina hodnotitelů shodne na vítězi a případně i na jiném vhodném uchazeči, který by mohl být do zálohy, tak jsou tyto lidé posláni na psychotesty, jejichž úspěšné absolvování je podmínkou nástupu.

Druhý postup je iniciován vedoucími oddělení, kteří z různých důvodů chtějí pozměnit způsob výběru. Například přidáním testování, vytvoření druhého výběrového kola apod. Na základě pozorování probíhá například výběrové řízení na pozici koncipienta HR následovně. První kolo je rozděleno na dvě části, první částí je výběrový pohovor a druhou je test ze znalosti zákoníku práce. Během pohovoru proběhl také simulovaný telefonický rozhovor, který měl za úkol představit jednání uchazeče v situaci, ve které se snaží získat úspěšného uchazeče, který se snaží smlouvat. Jejich vliv na rozhodování bude rozebrán v následující podkapitole 5.4.3. Druhé kolo je online formou, uchazeč vyplní osobnostní test, který vedoucímu ukáže jeho potenciál, schopnosti, vlastnosti a osobnostní rysy.

5.4.3 Metody výběru pracovníků

Metody výběru pracovníků se řídí maticí výběrových nástrojů a metod, která je součástí přílohy č. 4. Pro jadernou elektrárnu je v podstatě předepsán pohovor a psychodiagnostika. Ovšem další testování není zakázané, pokud nebude vysoce nákladné, jako například assessment centre. Tedy testy znalostí, osobnostní testy a podobně jsou na zvážení každého vedoucího, jestli jsou pro něj dostatečně vypovídající a napomáhající jeho rozhodování.

Zkoumání životopisů a motivačních dopisů

Jak zde již bylo zmíněno, jedná se o první kontakt uchazeče s organizací. Schopnost sebe prezentace je pro uchazeče důležitá, aby se vůbec dostali k pohovorům. Na jejich důkladné zkoumání je v organizaci brán velký zřetel, protože přehlédnutí schopného člověka může mít za následek výběr méně vhodného uchazeče. Personalisté velmi dbají na to, aby byly životopisy a motivační dopisy probírány pečlivě i v souvislosti s jinými volnými pozicemi, které mohou být uchazeči nabídnuty. Rozhodně se nevyplácí se schopnými uchazeči plýtvat ve smyslu, že by organizace čekala na to, až se přihlásí na jinou pro něj třeba vhodnější pozici a tuto možnost mu nabízejí sami.

Výběrové pohovory

Souhrnně pro výběrové pohovory platí, že personalisté moderují celý rozhovor v polostrukturované formě. Uchazeči je po příchodu a seznámení nabídnuta voda a celkově je vyvíjena snaha vytvářet přívětivou atmosféru, ve které se může uchazeč rozpovídat a povědět o sobě co nejvíce. Pohovory jsou vesměs půlhodinové, v jejich průběhu se uchazeč dozví co daná práce obnáší, jaké jsou na něj kladené požadavky a proč. Hodnotitelé se dozvědí od uchazeče informace, které by měly souhlasit s jeho životopisem, jakýkoliv rozpor je podezřelý. Uchazeč má prostor na to, aby sám sebe prezentoval, vysvětlil, proč se o práci zajímá a proč si myslí, že by pro ni byl vhodný. Výběrový pohovor je nejdůležitější součástí výběru zaměstnanců, je na něj kladen největší zřetel při konečném rozhodování. Osobní dojem, který vytvoří uchazeč, je jedním z hlavních faktorů, které rozhodují o jeho přijetí.

Znalostní testy

Jsou méně obvyklé a je na ně kladen menší důraz než na pohovor. Jejich využití je méně než v 10 % případů. Na vyplnění testu je dostatek času a jednotlivé otázky nebývají chytáky, jedná se o prosté ověření znalostí.

Simulace reálné situace

Tato metoda závisí čistě na potřebě vedoucího oddělení, který může považovat za důležité si uchazeče vyzkoušet v simulované situaci. Pokud tuto výběrovou metodu použije, tak je na ni brán větší důraz než u znalostních testů a její výsledek spadá do osobního

hodnocení, protože se tato simulace nenahrává a ani neboduje. Záleží tedy na osobním dojmu, vedoucího, který si sám rozhodne, jestli uchazeč prošel či nikoliv.

Psychodiagnostika (psychotesty)

V rámci rozhodování o přijetí jsou absolutním faktorem, který může již vhodného a přijatého uchazeče vyřadit. Každý zaměstnanec EDU musí projít psychodiagnostikou, která pomáhá určit pohnutky člověka, jeho psychologické či psychopatické rysy a vyloučit tak potenciální nebezpečí pro jadernou bezpečnost. V základní verzi, tedy pro běžného zaměstnance, který nemá přístup k reaktorům, řízení provozu apod., je test zhruba 3 hodinový, částečně stresový a pro uchazeče vyčerpávající tak, aby se eliminovala možnost smyšlených odpovědí a dokreslování faktů. Psychodiagnostika hodnotí uchazečovi logické schopnosti, pozornost a psychologické aspekty osobnosti. Testy provádí odborný personál vzdělaný v psychologii, který je součástí EDU.

Osobnostní testy

Osobnostní testy jsou doplňkovou metodou některých vedoucích, kteří je berou jako doplnění osobního profilu uchazeče. Při rozhodování je na ně brán minimální důraz.

5.4.4 Kritéria výběru

Nejdůležitějším kritériem výběru je samozřejmě vhodnost kandidáta na příslušnou pozici. Pokud je takových kandidátů více, tak je pro rozhodování velmi důležitý osobní dojem, kterým působí na hodnotitele. V poslední řadě jsou případné testy a simulace.

Vítězný uchazeč je do týdne informován o výsledku a podle dohody nastupuje do pracovního procesu. Před jeho nástupem probíhá ještě několik administrativních úkonů, které má na starosti personální oddělení. Neúspěšní uchazeči jsou po rozhodnutí o vítězi, o tomto faktu informováni, a pokud by mohli být vhodní pro jinou pracovní pozici v organizaci, tak je jim tato možnost nabídnuta.

6 Návrhy a doporučení

EDU má všeobecně ve srovnání s ostatními organizacemi, které byly dotazovány v kvalitativním průzkumu, velmi dobře zpracovaný proces získávání a výběru zaměstnanců. Kladně je možné hodnotit jejich vnitřní normy, které upravují způsob a postup získávání a výběru zaměstnanců. Tyto normy velmi podrobně rozpracovávají povinnosti a pravomoci jednotlivých odpovědných zaměstnanců, jejich úkoly a vše je rozebráno do jednotlivých srozumitelných a přehledných procesů. Po formální stránce je možné činnost personálního oddělení EDU hodnotit velmi dobře. Některé organizace, jak vyplývá z kvalitativního šetření, nemají stanovené vůbec žádné vnitřní předpisy pro nábor zaměstnanců a kvalita jejich náboru je tedy ovlivněná přímo kvalitou personalistů, kteří jsou v daných organizacích zaměstnáni. Především se jedná o menší organizace do 500 zaměstnanců, ve kterých je personalistika spíše intuitivní záležitostí.

Co se týká všeobecného vnímání organizace veřejností, tak lze podotknout, že je vesměs dobré a organizace je vnímána jako silný a spolehlivý zaměstnavatel. Tento dojem ovšem mírně kolísá oproti minulosti, kdy byla EDU vnímána jako zaměstnavatel, který nabízel jedny z nejvyšších platů, což dnes již úplně neplatí. Na základě rozhovorů je možné zmínit, že se platově EDU snaží udržovat mírně vyšší úroveň nad průměrem konkurence. Jejich personální politika je nyní zaměřena spíše na benefity a spolehlivost zaměstnání, které mohou bezesporu nabídnout. EDU je také spojována se sportovními akcemi a sponzoringem různých dobročinných akcí, které jistě také vytváří kladný dojem veřejnosti. Dobré vnímání veřejností by bylo dobré udržovat i nadále, pokračováním v důsledné komunikaci s okolím.

V oblasti náboru pracovníků je personální oddělení kreativní a využívá možnosti, které nabízí dnešní doba. V tomto ohledu možná mírně přehlíží klasické metody inzerce v regionálním tisku a místních médiích, které jsou pro velké množství dotázaných organizací velmi důležitým zdrojem uchazečů. Proto při hodnocení jejich progresivního přístupu k pracovním sociálním sítím, internetovým stránkám, webovým pracovním portálům apod. je možné u EDU hodnotit tento přístup jako velmi efektivní a organizací osvědčený. Pro EDU by mohlo být dobré část své pozornosti věnovat také na inzerci v místních novinách a časopisech a úřadu práce obzvláště u míst, která jsou pro uchazeče s nižším požadovaným vzděláním.

Pro nábor specialistů, který je pro organizaci kritický, je nejvhodnější metodou využívání internetu, sociálních sítí a pracovních portálů a kontaktů z vysokých a středních škol. Generace, ze které bude organizace tyto odborníky rekrutovat, pracuje s moderními technologiemi již automaticky a práci si vyhledává především tam. V tomto směru nemá organizace žádná negativa, internet využívá naplno a odborníky v oboru bude zřejmě i nadále nejvíce nabírat pomocí LinkedIn a vlastních webových stránek. Jedinou zatím nevyužívanou možností získávání lidí na EDU jsou aplikace pro mobilní zařízení. V tomto směru by mohla EDU vytvořit a využívat vlastní aplikaci pro získávání pracovníků nebo se připojit do již fungujících aplikací jako je práce za rohem apod. V oblasti aplikací pro mobilní telefony je možná budoucnost náboru a je vždy dobré být u zahájení a mít tím náskok před konkurencí na trhu práce. Specialisté, které bude organizace do pěti let nabírat, budou pravděpodobně převážně do třiceti let věku, kteří jsou s elektronikou v kontaktu již od dětství, proto mohou a pravděpodobně i budou hledat práci i přes mobilní telefony. Zda a jak personalisté využijí tento nově se otevírající prostor, bude záviset na jejich představivosti a budoucnosti mobilních aplikací v získávání nových zaměstnanců.

Jednou z mála metod, kterou na EDU nepoužívají, jsou personální agentury. Z průzkumu je zřejmé, že některé organizace využívají personální agentury a jsou s nimi spokojené. Zde ovšem není možné toto rozhodnutí EDU hodnotit záporně nebo v rozporu s trendy, protože jsou mezi organizacemi rozdíly, které využívání personálních agentur obhájí. Především v tom, že vhodnost využití personálních agentur vyslovily převážně organizace s velkým poměrem dělnických pozic, které jsou kvalifikované výučním listem nebo dokonce bez vzdělání. Proto rozhodnutí EDU nepoužívat personální agentury, v souvislosti s kvalifikačním složením jejich zaměstnanců je zřejmě správné a nábor by s jejich pomocí nebyl efektivnější, ale pouze dražší.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi EDU navazuje již mnoho let. Spolupracuje se školami, a jak bylo již dříve zmíněno, tak ve spolupráci s Třebíčskou střední průmyslovou školou otevřeli nový obor jaderná energetika, který funguje dodnes a je zaměřen konkrétně na jadernou energetiku a energii z obnovitelných zdrojů. EDU provozuje množství dalších aktivit zaměřených na vzdělávání a studenty. Část studentů nabírá do vlastních řad a dále s nimi pracuje a zaučuje je. Touto činností si vytváří jisté podhoubí budoucích kvalifikovaných zaměstnanců. Jedná se o činnost ve které se jeví jako rozumné a perspektivní pokračovat.

Tvorba inzerátů, ať již na internetu nebo v jiných médiích, je na profesionální úrovni a nelze ji skoro nic vytýkat. Snad pouze dosti diskutovanou problematiku nezveřejňování konkrétních platových podmínek, kterou však i většina jiných organizací řeší až na pohovoru. V teoretické části je zmíněný negativní vliv neurčitých frází, jako je motivující odměna, odpovídající ohodnocení apod., přesto tyto fráze využívá velké množství organizací a EDU není výjimkou. Samozřejmě se nejedná o omyl či nedopatření při formulaci inzerátu, organizace tím zabraňuje úniku informací pro konkurenci a proto se snaží platové podmínky nezveřejňovat. Pro představu uchazeče a vzbuzení jeho zájmu, by bylo vhodné uvádět například platové rozmezí, nebo nějakou konkrétní částku, která může uchazeče přesvědčit a přilákat. Další detail, který mírně ztěžuje práci personalistům je neuvedení přesné formy strukturovaného životopisu. Tato chyba byla také zmíněna v teoretické části, jako obvyklá u zaměstnavatelů. Lze tedy doporučit, aby EDU ve svých nabídkách práce uváděla buď předtištěný formulář, ve kterém bude forma zřetelná, nebo vzorový příklad tak, aby životopisy, které budou přicházet, vypadaly stejně a hlavně obsahovaly stejné potřebné údaje. Tímto krokem si organizace zajistí, že bude mít k dispozici všechny nebo alespoň většinu životopisů ve stejné struktuře, personalisté v nich nebudou muset hledat a získají informace, které považují za důležité.

V problematice výběru zaměstnanců je možné hodnotit velmi pozitivně vstřícné jednání s uchazeči, navození přívětivé atmosféry u pohovorů a výbornou komunikaci personalistů s úspěšnými i neúspěšnými uchazeči. Profesionální je v EDU na prvním místě při styku uchazeče se společností a žádný uchazeč se zde nesetká s posměchem nebo nevhodným jednáním či nějakou formou diskriminace. Vzhledem k tomu, že má každý vedoucí pravomoc si svého podřízeného vybrat sám, tak je také velmi těžké hodnotit metody a motivy výběru, které jsou tímto vlivem různorodé. Tím, že v organizaci neexistují výběrové metody založené na nějakých standardech, bodování apod., je správnost rozhodnutí odkázána pouze na správný úsudek hodnotitelů. Tento fakt není možné hodnotit jako špatný nebo dobrý, je pouze rizikový vzhledem k lidskému faktoru a schopnosti správného rozhodování. Z rozhovoru s personalisty EDU bylo zjištěno, že jim tato metoda funguje a vzhledem k velmi nízké fluktuaci zaměstnanců, je možné konstatovat, že tomu tak objektivně je. Není tedy důvod stanovovat nějaká jiná měřítká či kompetenční modely pro výběr zaměstnanců. Pouze by bylo vhodné sledovat fluktuaci zaměstnanců v souvislosti s vhodností výběru a v případě zhoršení situace zvážit zavedení standardizovaných výběrových metod.

7 Závěr

Svět personalistiky se neustále proměňuje, náborové metody jsou doplňovány stále novějšími a kreativnějšími způsoby. Tyto trendy je vhodné hlídat a zařizovat se podle nich, aby organizace nezůstávala pozadu. Nejedná se o samoučelný výrok. Organizace, která bude tyto trendy sledovat a v případě jejich vyhodnocení jako užitečných je začne využívat, získá výhodu oproti ostatním. Prostor, ze kterého bude moci čerpat nové uchazeče, bude větší než u organizací, které využívají pouze staré osvědčené metody. Myšlenkou závěru samozřejmě není hanit starší metody získávání zaměstnanců, které jsou stále efektivní a pravděpodobně budou i nadále, ale je nutné si uvědomit, že část lidí již při hledání zaměstnání tyto metody opouští a využívá ty moderní. Proto organizace, které se k novým trendům staví zády, se ochuzují o část trhu, který by jim mohl poskytnout další potenciální uchazeče.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout nové možnosti zajišťování kvalifikovaných odborníků v JE Dukovany na základě analýzy a zhodnocení současného stavu personalistiky a personálních procesů v organizaci a jejím okolí. Je možné konstatovat, že byl cíl naplněn s co největší pečlivostí. Způsoby získávání a výběru zaměstnanců v JE Dukovany byly prozkoumány a zhodnoceny v kapitole 4 a 5. Návrhy nových možností zajišťování kvalifikovaných odborníků byly v rámci možností uvedeny v kapitole 6. Tento bod bylo obtížné nějak široce rozpracovat především z důvodu velmi precizního zpracování procesů získávání a výběru zaměstnanců v EDU. Práce personalistů je v organizaci na vysoké úrovni co se týká komunikace i využívání různorodých metod získávání zaměstnanců. Jako všude, tak i v EDU je určitý prostor k rozvoji, konkrétně v oblasti získávání a výběru, a to především ve využívání aplikací pro mobilní zařízení. Touto metodou by mohla organizace získat nové mladé zaměstnance, kteří tyto technologie používají. Další návrh se týkal opačného problému, kterým je opouštění starších metod získávání zaměstnanců, které mají stále své klady hlavně na lokální úrovni a jsou využívány uchazeči při hledání práce, především lidmi ve středním věku, kteří jsou součástí práceschopné populace. Proto by byla škoda o tyto potenciální uchazeče přicházet tím, že nejsou pozice inzerované v tisku či jinými způsoby, které nevyužívají internet. Další návrhy byly spíše administrativního charakteru pro urychlení výběrového řízení a zřehlednění informací získaných od uchazečů.

Informace o průběhu získávání a výběru zaměstnanců EDU byly získány za spolupráce personálního oddělení, které formou několika rozhovorů upřesnilo jejich postupy a poskytlo vnitřní předpisy organizace pro účely této diplomové práce. Díky jejich ochotě bylo autorovi umožněno být pozorovatel při dvou výběrových řízeních a zúčastnit se psychotestu. Díky těmto pozorováním, rozhovorům a poskytnutým vnitřním předpisům bylo možné analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců EDU. Pouze statistická data o počtu zaměstnanců, jejich věkovém a vzdělanostním složení, byla získána z veřejných zdrojů, jako jsou výroční zprávy EDU, časopis EDU apod., volně dostupných komukoliv. Dobrým výsledkem, naznačujícím kvalitu diplomové práce by bylo, kdyby se stala přínosem i pro personální oddělení EDU alespoň v té míře, v jaké byla přínosem pro jejího autora.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [4] FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.
- [5] HLADÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-90-247-2475-1.
- [6] HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [7] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7216-288-8.
- [9] KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.
- [10] KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-6384-6.
- [11] Šikýř, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [12] TOMŠÍK, Pavel. A Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita. 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.
- [13] WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. Los Angeles: SAGE, 2011. ISBN 978-1-84860-029-4.

Odborné časopisy

- [14] SULAJ, Iva. The importance of social media in the recruiting proces. *Balkan Journal of Interdisciplinary Research* [online]. Tirana, Albania: IIPCCL PUBLISHING, 2017, (Vol 2, No. 3 - January), 236-247 [cit. 2018-03-21]. ISSN 2411-9725. Dostupné z: <http://iipccl.org/wp-content/uploads/2017/01/BJIR-Vol.-2-No.-3.pdf#page=237>

Internetové zdroje

- [15] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSU: *Aktuální populační vývoj v kostce*, ze dne: 13.12.2017 [online]. ČSU [cit. 30. 3. 2018] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>
- [16] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSU: *Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích* ze dne: 12.7.2016 [online] ČSU [30. 3. 2018] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/obecna-mira-nezamestnanosti-v-cr-a-krajich>
- [17] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSU: *zaměstnanost, nezaměstnanost*, ze dne: 5.3.2018 [online]. ČSU [cit. 30. 3. 2018] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-nezamestnanost-prace>
- [18] *Elektronický zpravodaj Skupiny ČEZ pro region Jaderné elektrárny Dukovany: @INFO*. [Online]: EDU, 2017, 3(1/2017). Dostupné také z: <https://www.cez.cz/edee/content/file/pro-media-2017/01-leden/edu-info-01-2017.pdf>
- [19] *Elektronický zpravodaj Skupiny ČEZ pro region Jaderné elektrárny Dukovany: @INFO*. [Online]: EDU, 2016, 2(1/2016). Dostupné také z: https://www.cez.cz/edee/content/file/pro-media-2016/01-leden/info_01-2016.pdf
- [20] *Elektronický zpravodaj Skupiny ČEZ pro region Jaderné elektrárny Dukovany: @INFO*. [Online]: EDU, 2015, 1(1/2015). Dostupné také z: https://www.cez.cz/edee/content/file/pro-media-2015/06-cerven/info_i-duben-2015.pdf
- [21] GRUNDA, Zbyněk a kol. ČEZ, A.S. *Roční zpráva o provozu jaderných elektráren: Jaderné elektrárny v roce 2009*. ČEZ a.s., Divize výroba, 2010, 42 s. Dostupné také z: <https://www.cez.cz/edee/content/file/energie-a-zivotni-prostredi/rocnizprava-je-2009.pdf>

- [22] GRUNDA, Zbyněk a kol. ČEZ, A.S. *Roční zpráva o provozu jaderných elektráren: Roční zpráva 2006 jaderné elektrárny společnosti ČEZ,a.s.* ČEZ a.s., Divize výroba, 2006, 31 s. Dostupné také z: <https://www.cez.cz/edee/content/file/energie-a-zivotni-prostredi/cez-rocni-zprava-provozu-je-06.pdf>
- [23] KRAJSKÁ ZPRÁVA ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU V JIHLAVĚ. *Statistická ročenka kraje vysočina*, ze dne: 28.12.2017 [online]. Jihlava: Český statistický úřad. 2017 [cit. 30.3.2018] ISBN 978-80-250-2797-4. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45964072/33009517.pdf/3d5b3324-1fee-47a8-bc3b-b55a5875d946?version=1.11>
- [24] KŘÍŽ Ladislav. *Čez získal povolení k dlouhodobému provozu Dukovan.* Vyjádření mluvčího skupiny ČEZ. 2017. [cit. 30.3.2018], dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/pro-media/aktuality-z-jadernych-elektraren/17627.html>
- [25] LINKEDIN TALENT SOLUTIONS. *Global recruiting trends 2017* [online]. LinkedIn [cit. 11. 3. 2018] Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/global-recruiting-trends-2017-andrew-gagen/>
- [26] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU A MINISTERSTVO FINANČÍ. *Národní akční plán rozvoje jaderné energetiky v České republice*, ze dne: 30.11.2015 [online]. MPO a MF [cit. 30.3.2018], dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/energetika/elektroenergetika/jaderna-energetika/narodni-akcni-plan-rozvoje-jaderne-energeticky-v-ceske-republice--166679/>
- [27] ODBOR STATISTIKY OBYVATELSTVA. *Úroveň sčítání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu*, ze dne: 23.12.2014 [online]. Praha: Český statistický úřad. 2014 [cit. 30.3.2018] Kód publikace: 170232-14. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20536250/17023214.pdf/7545a15a-8565-458b-b4e3-e8bf43255b12?version=1.1>
- [28] Skupina ČEZ: *Historie a současnost EDU*, 2018 [online]. ČEZ [cit. 19. 3. 2018]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/vyroba-elektriny/jaderna-energetika/jaderna-elektrany-cez/edu/historie-a-soucasnost.html>
- [29] SPILKA Petr a Jan SUCHARDA. *Jaderná elektrárna Dukovany včera, dnes a zítra: stručná kronika 25. let provozu JE Dukovany.* Skupina ČEZ 2010 [online].

ČEZ [cit. 19. 3. 2018]. Dostupné z: https://www.cez.cz/edee/content/file/energie-a-zivotni-prostredi/brozura_edu.pdf

[30] ŠKORNIČKOVÁ, Eva. *Obecné nařízení o ochraně osobních údajů prakticky: Důvěřuj, ale prověřuj? GDPR zpřísňuje monitoring zaměstnanců*, ze dne: 6.3.2018 [online], GDPR [cit. 16. 3. 2018] Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/blog/monitoring-zamestnancu/>

[31] ÚŘAD PRO OCHRANU OSOBNÍCH ÚDAJŮ. UOOU: *Základní příručka k GDPR* [online]. UOOU [cit. 16. 3. 2018] Dostupné z: <https://www.uoou.cz/zakladni%2Dprirucka%2Dk%2Dgdpr/ds-4744/p1=4744>

Ostatní zdroje

[32] MÁCA, Martin. Skupina ČEZ. *Metodika: Referenční systém*. ČEZ, 2016, 9 s. Identifikační kód SKČ_ME_0039r01.

[33] CHALOUPKOVÁ, Michaela. ČEZ. *Online s Michaelou Chaloupkovou*, ze dne: 19. 4. 2018. Zveřejněno na intranetu – interní on-line rozhovor, 2018.

[34] Personální oddělení EDU. Skupina ČEZ. *Požadavek na obsazení pracovního místa*. ČEZ, 2017, B.

[35] Personální oddělení EDU. Skupina ČEZ. *Struktura personalistiky*. ČEZ, 2017, A.

[36] PUFF, Pavel a Jana BÍLÁ. SKUPINA ČEZ. *Postup: Výběr zaměstnance*. ČEZ, 2012, 16 s. Identifikační kód SKČ_PP_0089r01z2.

[37] PUFF, Pavel. Skupina ČEZ. *Směrnice: Zajišťování LZ*. ČEZ, 2012, 10 s. Identifikační kód ČEZ_SM_0141r02z1

Seznam zkratk

AC – assessment center

EDU- Elektrárna Dukovany

HR – Human resources

LZ – Lidské zdroje

NBÚ – Národní bezpečnostní úřad

THP – Technicko hospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

Bc. Miroslav Zita

Seznam příloh

Příloha č.1: Osnova otázek pro průzkum mezi personalisty

Příloha č.2: Požadavek na obsazení pracovního místa

Příloha č.3: Matice nástrojů pro vyhledání vhodných kandidátů

Příloha č.4: Matice výběrových metod


Příloha č.5: Osnova rozhovoru s personalisty EDU

Přílohy

Příloha č.1 Osnova otázek pro průzkum mezi personalisty

1. Obor podnikání:
2. Počet zaměstnanců ve firmě:
3. Velikost personálního oddělení:
4. Kolik lidí jste za poslední rok nabrali?
5. Z toho kolik skončilo ve zkušební době? (v %)
6. Věkové složení zaměstnanců? (Průměr)
7. Používáte spíše vnitřní nebo vnější zdroje pro získávání nových zaměstnanců, co vás při rozhodování o zdrojích ovlivňuje? Jak zdroje jsou podle Vás lepší, případně v jakých situacích je preferujete?
8. Jaké způsoby (prostředky) oslovení potenciálních uchazečů používáte a proč? (inzerce v novinách, na internetu, intranetu apod.)
9. Používáte pro nábor zaměstnanců internetové sociální pracovní sítě jako LinkedIn či jiné, jak jste s nimi spokojení?
10. Jaké z výše zmíněných prostředků jsou u Vás nejefektivnější a jaké preferujete?
11. Jak stanovujete požadavky na zaměstnance?
12. Co od nového zaměstnance požadujete (co je podle vás důležité 3 body)?
13. Jak u vás probíhá přijímací řízení?
14. Používáte při výběru zaměstnanců testy, hry, případové studie ... pokud ano tak jaké?
15. Co hraje největší roli při výběru a v rozhodnutí o přijetí (osobní dojem, údaje z životopisů, testy...)?
16. Jaký je podle vás současný problém v personalistice?

Příloha č.2 Požadavek na obsazení pracovního místa Zdroj: Personální oddělení EDU (2017, B)

	POŽADAVEK NA OBSAZENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA
---	---

Zaměstnavatel			
Název útvaru			
Název pracovního místa		Číslo pracovního místa (je-li zřízeno)	
Datum požadovaného nástupu		Místo výkonu práce	
Pracovní poměr na dobu	<input type="checkbox"/> Neurčitou <input type="checkbox"/> Určitou do <input type="checkbox"/> Určitou (zástup za)		
Mzdové ohodnocení (tarif / smluvní mzda)		Další benefity (m. telefon, služební auto, apod.)	

STRUČNÝ POPIS ČINNOSTÍ
DALŠÍ ASPEKTY (složitost práce, odpovědnost za škody, ztížené pracovní podmínky, směnnost, práce v noci, apod.)

KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY	
Požadované vzdělání	<input type="checkbox"/> VŠ <input type="checkbox"/> VOŠ <input type="checkbox"/> SŠ <input type="checkbox"/> SOU <input type="checkbox"/> jiné: obor:
Požadovaná praxe	
Odborné požadavky a speciální dovednosti	
Požadovaná znalost cizích jazyků	
Další požadavky (RP, osobnostní vlastnosti, apod.)	

ZPŮSOB OBSAZENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA

- ☐ Výběr ze zaměstnanců Skupiny ČEZ, divize / IDS, doba zveřejnění záměru týdnů
- ☐ Výběr ze zaměstnanců Skupiny ČEZ, doba zveřejnění záměru týdnů
- ☐ Otevřený výběr, doba zveřejnění inzerátu týdnů

DALŠÍ POŽADAVKY

Navrhl (přímý nadřízený) Příjmení, jméno		Datum		Podpis	
Schválil (přímý nadřízený navrhovatele) Příjmení, jméno		Datum		Podpis	

POZNÁMKY LZ FRONT OFFICE

**Příloha č. 3 Matice nástrojů pro vyhledání vhodných kandidátů. Zdroj:
Postup: výběr zaměstnance (2016, Příloha B)**

MATICE NÁSTROJŮ PRO VYHLEDÁNÍ VHODNÝCH KANDIDÁTŮ

Segment	Strategický management	Vyšší management	Management	Specialisté	Specialisté obchodu	Členové týmů
Interní zdroje						
Databáze interních zdrojů, osobní reference	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Inzerce na intranetu Skupiny ČEZ			✓	✓	✓	✓
Externí zdroje						
Inzerce na stránkách Skupiny ČEZ			✓	✓	✓	✓
Referenční systém			✓	✓	✓	✓
Inzerce na personálních internetových portálech	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tištěná inzerce			✓	✓	✓	✓
Spolupráce s personální agenturou		✓	✓	✓	✓	
Direct mail – přímé oslovení kandidátů z externích databází			✓	✓	✓	
Executive Search	✓	✓	✓			
Databáze externích zdrojů			✓	✓	✓	✓

Příloha č.4 Matice výběrových metod. Zdroj: Postup: výběr zaměstnance (2016, Příloha C)

MATICE VÝBĚROVÝCH METOD A NÁSTROJŮ

Segment/ speciální skupiny	Výběrové rozhovory		Psychodiagnostika a personálně diagnostické nástroje (PDN)		Odborné testy/Jazykové testy/ Case study	AC
	Povinná účast	Účast na vyžádání	Povinné	Na vyžádání		
Vyšší management	vedoucí, HR FO			posouzení osobnostního profilu kandidáta	na vyžádání	
Management	vedoucí, HR FO	HR expert		posouzení osobnostního profilu kandidáta, PDN	na vyžádání	na vyžádání
Specialisté	vedoucí, HR FO	HR expert		posouzení osobnostního profilu kandidáta, PDN	na vyžádání	na vyžádání
Specialisté obchodu	vedoucí, HR FO	HR expert		posouzení osobnostního profilu kandidáta, PDN	na vyžádání	na vyžádání
Členové týmů	vedoucí, HR FO			PDN	na vyžádání	
Pozice pro JE	vedoucí, HR FO		psychodiagnostika		na vyžádání	
Operační a řídící personál KE	vedoucí, HR FO			posouzení osobnostního profilu kandidáta, PDN	na vyžádání	
Hasiči KE	vedoucí, HR FO		psychodiagnostika		na vyžádání	
Elektromontér PPN vn	vedoucí, HR FO		psychodiagnostika		na vyžádání	
Zaměstnanci vysílání do zahraníčí	ředitel útvaru řízení ZMLU vedoucí, HR FO		psychodiagnostika, PDN		povinné jazykové testy	na vyžádání
ČEZ Potentials	garant programu ČEZ Potentials, vedoucí, HR FO	HR expert	psychodiagnostika, PDN		na vyžádání	povinné

Skupina ČEZ

Volná příloha C_SKČ_PP_0089r01

strana 1/1

Příloha č.5 Osnova rozhovoru s personalisty EDU

První rozhovor

1. Zdroje získávání zaměstnanců (vnitřní, vnější), jaké firma preferuje, v jakých případech a proč? Řídí se toto nějakými vnitřními předpisy?
2. Existuje ve firmě metodologie, či vnitřní předpis upravující proces přijímání a výběru zaměstnanců?
3. Jaké prostředky a metody používá firma k oslovení potenciálních uchazečů? Komunikujete se školami a jinými vzdělávacími institucemi?
4. Podle čeho firma stanovuje požadavky na konkrétní pracovní pozice? (analýza práce, podle podobných prací na trhu, tvoří je pracovníci na podobných či stejných pozicích...) Kdo požadavky vytváří?
5. Vytváříte a využíváte pro získávání a výběr zaměstnanců kompetenční modely?
6. Kolik je kol při výběrovém řízení? Jak postupujete? (třídění životopisů, telefonát úspěšným, pozvánka na pohovor, druhý pohovor, testy.....) Jaká pravidla a co je pro vás při výběrovém řízení důležité?
7. Jaké typy osobních pohovorů používáte, v jakých situacích? (individuální, skupinový, výběrová komise, stresový...)?
8. Provádíte školení hodnotitelů, aby se zabránilo možným chybám při hodnocení uchazečů?
9. Jaké používáte další metody výběru zaměstnanců? (psychologické testy, jazykové testy, jiné testy, ukázka práce, assesment center) Případně jiné a u jakých pozic?
10. Jakým způsobem se rozhodujete o přijetí zaměstnance? Kdo rozhoduje, jakým způsobem, případně na základě jakých metod?
11. Měříte úspěšnost výběrového procesu? Pokud ano, tak z jakého hlediska? (kvantita uchazečů, kvalita uchazečů, náklady na výběr a přijetí uchazeče, míra odchodů, procento uchazečů, kteří se dostanou do posledního kola...) Případně jaké jsou hodnoty hlavních ukazatelů?
12. Jaká část, případně jaký proces je při získávání a výběru zaměstnanců podle vás nejdůležitější a je potřeba mu věnovat zvýšenou pozornost?
13. Tvoříte a používáte strategie pro přijímání zaměstnanců?
14. Jaké v současnosti spatřujete největší problémy v procesu získávání a výběru zaměstnanců?

Druhý doplňující rozhovor

1. Kolik lidí jste za poslední rok (2017) nabrali?
2. Vývoj zaměstnanců, věková struktura, profesní struktura, vzdělanostní struktura (čísla, statistiky...)
3. Zmínili jste Teamio, jak se vám osvědčilo, používáte ho?
4. Který prostředek pro získávání zaměstnanců se vám nejvíc osvědčil a je podle vás na prvním místě?(Linkedin, Teamio, vnitropodniková inzerce...)
5. Jaké zdroje jsou u vás neefektivní?

6. Jak moc je vnitropodniková inzerce důležitá, jaký je zájem o změnu pozice uvnitř firmy?
7. Jaké vlastnosti a schopnosti by měl mít úspěšný uchazeč?
8. Na jakých pozicích se využívá testů?
9. Používáte assesment center?
10. Četnost používání běžného pracovního pohovoru a kombinovaného s testem, hraní rolí?
11. Jak probíhá výběr a hodnocení při kombinovaném pohovoru s testem a hraním rolí?
12. Jak probíhá druhé kolo výběrového řízení, v případě, že se koná?
13. Vzdělávání personalistů?
14. Velikost a struktura personálního oddělení?